

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PROYECTOS
INDUSTRIALES LTDA ENCAMINADO A LA EXPANSIÓN DE SU MERCADO AL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO**

SANDRA MARLENY CHAMORRO CERÓN

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PROYECTOS
INDUSTRIALES LTDA ENCAMINADO A LA EXPANSIÓN DE SU MERCADO AL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO**

SANDRA MARLENY CHAMORRO CERÓN

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Esp. Oliver Tuapante**

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor Delegado

Jurado Delegado

Jurado Delegado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

RESUMEN

La planeación estratégica permite a una organización estar en la capacidad de influenciar en su entorno antes que reaccionar a él, ejerciendo cierto control sobre el futuro. Los conceptos de gerencia estratégica conceden un acercamiento objetivo para la asignación de recursos y la disminución de los problemas internos que puedan ocurrir cuando es solamente la subjetividad la base para la toma de decisiones. Además permite aprovechar las oportunidades dominantes del entorno; es también posible dibujar el impacto de las amenazas, utilizar las fortalezas, y sobreponerse a las debilidades. Esto contribuye a una comprensión de las estrategias de los competidores, permite mayor productividad de los colaboradores y evita la resistencia al cambio.

En este contexto PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., implementó un plan estratégico de mercadeo para generar mayor calidad en el servicio y lograr la expansión de su mercado, dentro de un análisis real que le facilita tomar decisiones estratégicas.

Los elementos cambiantes del entorno exigen a la empresa ser competitiva, la labor diaria demuestra la necesidad de ser proactiva antes que reactiva en el cumplimiento de su misión.

Por lo tanto, este trabajo está inmerso dentro del nuevo concepto de la gerencia estratégica que se aleja de la operatividad cotidiana; este modelo implementado, se puede definir como la ruta para analizar la información cualitativa y cuantitativa de una manera tal que permita tomar decisiones eficaces en circunstancias difíciles.

En ese orden de ideas, es importante tener presente los momentos de verdad que se definen como un episodio en el cual el cliente hace contacto con algún aspecto de la empresa, dando lugar a la formación de una opinión negativa o positiva sobre lo que es y hace la organización. Dicho contacto, desde cualquier óptica, es comunicación, ya que la empresa envía un mensaje, precisamente en el punto de contacto con el cliente. Este mensaje puede ser favorable o desfavorable, dependiendo de la forma como actuó el personal de la empresa, como principal pieza de la organización.

En ese sentido, el trabajo más importante es identificar las expectativas y necesidades del cliente y confirmarlas, para poder posicionar a PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., y aumentar su participación en el mercado; por lo tanto el direccionamiento de la empresa será determinado por los objetivos estratégicos que la compañía adopte para tornarse más competitiva, cumplir su misión y confirmar su visión.

ABSTRACT

Strategic planning allows an organization to be in the ability to influence their environment rather than reacting to it, exercising some kind of control over its future. The concepts of strategic planning grant an objective approach to resource allocation and reduction of the internal issues that may occur when subjectivity is the only basis for decision making process. It also allows opportunities prevailing in the environment to be taken advantage of , it is also possible to sketch the impact of threats, use the strengths and overcome weaknesses. All of this contributes to better understanding competitors strategies, allows greater productivity from employees and avoids the resistance to change.

In this context PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, implemented an strategic marketing plan to generate higher quality service and achieve market expansion within a real analysis that makes it easy to make strategic decisions.

Changing environmental elements require the company to be competitive, the daily work demonstrates the need to be proactive rather than reactive in the performing of its mission.

Therefore, this work is embedded within the new concept of strategic planning that moves away from the daily operation, this model being implemented, can be defined as the route to analyze the qualitative and quantitative information in a manner that enables effective decision making in difficult circumstances.

Following that line of thought, it is important to take into account the moments of truth , which are defined as an episode in which the client makes contact with some aspect of the company, resulting in the creation of a negative or positive opinion about what the organization is and does. Such contact, from any perspective, is communication, because the company sends a message, precisely at the point of interaction with the customer. This message may be favorable or unfavorable, depending on how the company staff reacts as the main part of the organization.

In that sense, the most important job is to identify customer's needs and expectations and to confirm them, in order to better position PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA and to increase its market share, therefore addressing the company directioning process will be determined by the strategic objectives set by the company in order to become more competitive and to achieve its mission and confirm its vision.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1.1 Tema de estudio	16
1.2 TÍTULO	16
1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	16
1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
5. MARCO REFERENCIAL.....	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.2 MARCO LEGAL.....	24
5.2.1 Proyecto de norma técnica empaque o embalaje o envase o los tres	24
5.2.2 Norma ISO 14000	24
5.2.3 Ley 09 de 1979 del ministerio de salud.....	24
5.2.4 Decreto 3075 de 1997.....	25
5.2.5 Código de comercio - sociedades de responsabilidad limitada.....	25
5.3 MARCO CONCEPTUAL	25
5.4 MARCO ESPACIAL	29
5.5 MARCO TEMPORAL.....	29

6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	30
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	30
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO.....	31
7.1 ANÁLISIS INTERNO.....	31
7.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
7.2.1 Reseña histórica	31
7.2.2 Organización de la empresa	32
7.2.3 Misión.....	32
7.2.4 Visión	33
7.2.5 Política de calidad.....	33
7.2.6 Objetivos de calidad.....	33
7.2.7 Valores:.....	33
7.2.8 Mercado actual	34
7.3 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	34
7.3.1 Presentación de Variables	37
7.3.2 Descripción de relación entre variables	44
7.3.3 Resultados del estudio.....	46
8. ANÁLISIS DIAGNOSTICO EXTERNO	48
8.1 PRESENTACIÓN DE VARIABLES.....	48
8.2 DESCRIPCIÓN DE RELACIÓN ENTRE VARIABLES.....	59
8.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	60
9. ANÁLISIS DIAGNOSTICO COMPETITIVO	61
9.1 LAS CINCO FUERZAS.....	61
9.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	64
10. INVESTIGACION DE MERCADOS	65
11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	74
11.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO.....	74
11.2 MISIÓN	74

11.3 VISIÓN.....	74
11.4 POLÍTICA DE CALIDAD	74
11.5 VALORES CORPORATIVOS	74
11.6 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	75
11.7 MERCADO ACTUAL	75
12. FORMULACION ESTRATEGICA	76
12.1 MATRIZ DOFA.....	76
12.2 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN PEEA	77
12.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	80
12.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).....	81
12.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	84
12.6 MATRIZ DEL MERCADO TOTAL.....	86
12.7 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MATRICES FORMULADAS	88
13. PLAN OPERATIVO.....	90
14. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL.....	91
15. ESTUDIO FINANCIERO	93
15.1 PRESUPUESTO INICIAL	93
15.1.1 Stock Inicial.....	93
15.1.2 Pago de personal.....	93
15.1.3 Flujo de caja.....	94
15.1.4 Estado de resultados	95
15.1.5 Punto de equilibrio	96
16. EVALUACION FINANCIERA	98
16.1 TASA DE DESCUENTO	98
17. CONCLUSIONES	99
18. RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
NETGRAFÍA	102
ANEXOS.....	103

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI	43
Cuadro 2. Matriz de factores internos	46
Cuadro 3. Matriz (POAM)	58
Cuadro 4. Matriz de factores externos	60
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo.....	64
Cuadro 6. Lista de la población a entrevistar	65
Cuadro 7. Matriz de carga de factor.....	68
Cuadro 8. Matriz (DOFA)	76
Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	77
Cuadro 10. Datos históricos en ventas proyectos industriales Ltda.....	83
Cuadro 11. Participación relativa en el mercado.....	83
Cuadro 12. Presupuesto inicial	93
Cuadro 13. Nomina.....	94
Cuadro 14. Nomina anual proyectada	94
Cuadro 15. Flujo de caja.....	95
Cuadro 16. Cuenta de resultados	96
Cuadro 17. Punto de equilibrio años 2009 – 2010.....	97

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción - Plano Cartesiano	79
Figura 2. Matriz Interna – Externa (IE).....	80
Figura 3. Matriz BCG	84
Figura 4. Matriz de la gran estrategia	86
Figura 5. Matriz del ciclo de vida de proyectos industriales Ltda.	87

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Modelo de plano de influencias / dependencias directas	45
Grafico 2. Plano de influencias / dependencias directas entorno interno.....	45
Grafico 3. Plano de influencias / dependencias directas entorno externo.....	59
Gráfico 4. Fuerzas determinantes de la competencia.....	62
Grafico 5. Objeto social de las empresas entrevistadas	66
Gráfico 6. Tipo de envases utilizados	66
Grafico 7. Grafico de dispersión agrupa componentes principales	69
Grafico 8. Percepción de confiabilidad.....	71
Grafico 9. Tiempo de entrega de envases	72
Grafico 10. Cantidad de consumo de envases	73
Grafico 11. Tiempo de consumo de envases PET	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) MEFI.....	104
ANEXO B. LISTADO DE VARIABLES – MEFI	105
ANEXO C. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) MEFE	107
ANEXO D. LISTADO DE VARIABLES - MEFE.....	108
ANEXO E. CATEGORIZACIÓN PARA ENTREVISTA.....	110
ANEXO F. ENTREVISTA FOCALIZADA AL DIRECTOR DE OPERACIONES ...	112
ANEXO G. ENCUESTA TRABAJADORES	113
ANEXO H. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.....	115

INTRODUCCIÓN

Al avanzar de los tiempos y de la tecnología se debe el cambio en el campo del consumo de alimentos y bebidas y en general a la forma de comercialización y presentación de cualquier producto.

El marketing ha creado un profundo cambio en la manera de presentar los productos y la forma de venta. Los envases actuales permiten un acceso casi ilimitado a todo tipo de productos, por ejemplo al sortear las restricciones estacionales de frutas y verduras. Los envases plásticos contribuyen a los cambios de hábitos en los hogares en los cuales la menor disponibilidad de tiempo para tareas hogareñas, para dedicarlo posiblemente al mejoramiento de la calidad de vida, ha posibilitado que éstos puedan ahorrar tiempo en la cocción de alimentos semipreparados.

La larga cadena que va desde la producción del alimento hasta el consumidor es salvaguardada en cuanto a conservación, higiene, preservación, transporte, presentación en góndola y llegada al domicilio gracias a los envases plásticos, asegurando la calidad y frescura del alimento a lo largo del tiempo. El envase es un elemento en constante evolución para cumplir con las demandas cambiantes de nuestra sociedad. Los plásticos, con su combinación de propiedades, son la clave para cumplir con esas demandas de manera sustentable, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

Es por esto que la empresa Proyectos Industriales Ltda., empresa perteneciente al sector de manufacturas en plástico ubicada en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, encaminó su organización y su capacidad productiva a la satisfacción de aquellos clientes que requieren, utilizan y distribuyen los envases plásticos como una opción de innovación para que el producto final de sus clientes, tenga un valor agregado y hable por sí solo, siendo esta la nueva función del empaque de envase plástico. Y apoyados en las nuevas tendencias de negociación nacional e internacional y competitividad empresarial, Proyectos Industriales Ltda., busca expandir su mercado al Municipio de San Juan de Pasto, donde ha visto que goza de las ventajas competitivas y comparativas para lograr el posicionamiento de sus productos, porque dicho municipio se caracteriza por ser una región altamente agroindustrial, donde sus empresas han logrado, en la medida de sus capacidades, sacar provecho de su ventaja comparativa a través de la implementación en sus procesos productivos de insumos y materias primas logrando la calidad requerida en el mercado, pero que, se ve aminorada en la escogencia del consumidor final porque dichas empresas no tienen el enfoque de mercadeo proyectado en el envase.

Por las razones antes mencionadas, elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Proyectos Industriales Ltda., servirá como herramienta para expandir sus productos en el mercado de envases plásticos del Municipio de San Juan de Pasto. Y esto se logrará a través del análisis diagnóstico de la empresa, una investigación de mercado al que se quiere incursionar, una investigación de mercados donde se identifique la situación del Municipio objeto de estudio junto con un planteamiento de estrategias y programas de marketing, desembocando en un plan de acción que las guíe, sin desconocer la parte financiera del plan, tomada en cuenta en un presupuesto previo y logrando el sistema de coordinación y control del Plan Estratégico de Mercadeo.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema de estudio. Planeación Estratégica de Mercadeo.

1.2 TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA ENCAMINADO A LA EXPANSIÓN DE SU MERCADO AL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO”

1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo.

1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Entorno Regional.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde todos los tiempos, han existido productos que han necesitado ser protegidos y transportados, por tanto, ya se ha definido que la función principal del envase es preservar, contener, transportar, informar, expresar, impactar y proteger al producto que contiene y a través de la evolución de la tecnología, se ha logrado la creación de envases innovadores con base en un consumidor más exigente cada día, dándoles diferentes usos, siempre sin olvidar su principal función: conservar.

Una de las empresas visionarias y concientes de estos avances tecnológicos y del mercado de envases plásticos que había que satisfacer, es la empresa Proyectos Industriales Ltda., que se crea en 1984, dedicada principalmente a la producción de envases genéricos. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia y cuenta con todos los requerimientos legales y administrativos para su constitución y funcionamiento, además de la planta física adecuada para su labor productiva, representada en una bodega, un punto de venta y las oficinas del área administrativa. En lo concerniente al proceso de producción, la empresa cumple con su objeto social a través de una línea de empaque, una línea técnica, una línea PET y una línea metalmecánica enfocada totalmente a la satisfacción de sus actuales clientes, a pesar de que su capacidad instalada apenas representa el 70%.

En función de completar el 100% de su capacidad instalada, Proyectos Industriales Ltda., busca la expansión de su mercado al Municipio de San Juan de Pasto aprovechando que los empresarios del mencionado municipio toman la producción y el consumo de envases plásticos solo bajo la premisa de conservación de los productos, sin preocuparse por aplicar las nuevas tendencias y estándares para envases que, hoy por hoy, requieren los nuevos productos basados en el desarrollo de la tecnología y en el diseño del empaque explotando los beneficios que brinda el material plástico en su versatilidad de formas y usos, tratando de superar a materiales como el vidrio a través de investigaciones ambientales para prevenir la contaminación y promover el reciclaje. Por tal motivo, la empresa Proyectos Industriales Ltda., quiere tener en cuenta los factores claves de éxito que demanda el mercado, para conseguir que los empresarios del Municipio de San Juan de Pasto, alcancen la competitividad y el posicionamiento del envase, lo que conllevaría a un mejoramiento en la presencia del producto ya que la proyección mundial en referencia a dicha innovación y competitividad hace que los envases se conviertan en parte fundamental del producto buscando cada vez la comodidad y valor agregado representados en apertura, medio ambiente e

individualidad, además de la marcada tendencia a reemplazar etiquetas y marcas para convertirse en presencia viva y representativa del producto de consumo final.

Además reconoce que los envases plásticos en la actualidad tienen un crecimiento superior al total de la industria. *“Dicho comportamiento fue jalonado principalmente por la recuperación de la demanda de los hogares”*¹, el crecimiento de la industria y de la construcción donde se observa un aumento de la demanda por materiales plásticos. *“Así mismo, el dinamismo del mercado externo permitió incrementar los niveles de producción y de ventas. De esta manera, de la producción local de materias plásticas, un 50% del tonelaje global se destina a la exportación directa y el resto se transforma en semiproductos y manufacturas, intermedios y de consumo final, los cuales a su vez se venden en el mercado doméstico y se exportan también a otros países”*². Sin embargo, la tendencia creciente de los precios del petróleo afectó los costos de las materias primas y por tanto disminuyó la calidad en la utilización de este material para el envase de los productos en el Municipio de San Juan de Pasto. *“Esta alza en los precios del petróleo hizo que los insumos más afectados fueran las resinas (polietileno, poliestireno y polipropileno), pues cuentan con componentes altamente sensibles a los precios del crudo, pero esto no fue un impedimento para que las exportaciones del sector se hayan incrementado”* principalmente por el repunte de las ventas externas dirigidas hacia La Comunidad Andina, Estados Unidos y México³. Las estadísticas de Colombia muestran que durante los últimos 30 años este sector creció a un ritmo promedio del 7% anual, algo que lo destaca dentro del panorama industrial.

Por estas razones planteadas en el diagnóstico, Proyectos Industriales Ltda., vislumbra un panorama apto para la expansión de su mercado en el Municipio de San Juan de Pasto, ya que las empresas de este municipio han demostrado el consumo de envases plásticos no por fabricación propia sino por proveedores externos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible que Proyectos Industriales Ltda., extienda su capacidad productiva a las empresas que requieren y consumen envases plásticos en el municipio de San Juan de Pasto?

¹ La industria de alimentos y bebidas ha aumentado la demanda por los empaques plásticos de alimentos procesados.

² ACOPLÁSTICOS. Plásticos en Colombia 2004-2005

³ DANE, año 2008.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo es el ambiente en el que se desenvuelve Proyectos Industriales Ltda.?
- ✓ ¿Es pertinente el mercado de las empresas que requieren y utilizan envases plásticos en el municipio de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuál sería la mejor mezcla de marketing para lograr el mejor desempeño de Proyectos Industriales Ltda., en el mercado de envases plásticos de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuál es el curso de acción que debe adoptar Proyectos Industriales Ltda., para el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo?
- ✓ ¿Qué costo tiene la elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Proyectos Industriales en el Municipio de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Qué sistema debe implementar Proyectos Industriales Ltda., para la coordinación y control del Plan Estratégico de Mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., que sirva como herramienta para expandir sus productos en el mercado de envases plásticos del Municipio de San Juan de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un análisis diagnóstico para la empresa Proyectos Industriales Ltda.
- ✓ Realizar una investigación de mercados para la empresa Proyectos Industriales Ltda. En la ciudad de San Juan de Pasto.
- ✓ Establecer estrategias y programas de marketing para lograr el mejor desempeño de Proyectos Industriales Ltda., en el mercado de envases plásticos de San Juan de Pasto
- ✓ Construir un plan de acción que guíe la implementación de las Estrategias y programas de marketing.
- ✓ Elaborar presupuesto para el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Proyectos Industriales Ltda.
- ✓ Crear un sistema de coordinación y control del Plan Estratégico de mercadeo de la empresa Proyectos Industriales Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actual globalización de las economías y con la estructuración de bloques de mercados, en casi todos los países, los diferentes sectores económicos han tenido que cambiar de una manera acelerada hacia esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia Estado – Empresa, y de empresas entre sí.

Es por esto que, toda organización que realiza sus actividades de índole comercial o de servicios, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional. Además, las fronteras comerciales son cada vez más difusas. Se está instalando una cultura empresarial llena de oportunidades globales, con una presión competitiva de carácter mundial en un entorno marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución.

Y es precisamente el mercadeo una ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual se pretende que la empresa se oriente siempre hacia el cliente, hacia el mercado y logre un excelente reconocimiento, basado en los beneficios y calidad de sus productos con el eterno principio de la calidad del servicio y del producto.

Ello ha traído como consecuencia la reforma al interior de las empresas en muchos países de América Latina, basados en el principio de que la competencia presiona la mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad de los productos.

Y la forma cómo se han ido reformando es a través de la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo que les permita ser competitivos a nivel global. La importancia del conocimiento, el talento y el Know How son fundamentales para competir en este contexto.

Con todo lo expuesto anteriormente, el propósito principal del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Proyectos Industriales Ltda., está encaminado a la expansión de su mercado al Municipio de San Juan de Pasto y se justifica porque, a pesar de que cumple con su objeto social a través de una línea de empaque, una línea técnica, una línea PET y una línea metalmecánica, enfocadas totalmente a la satisfacción de sus actuales clientes, tiene en funcionamiento apenas el 70% de su capacidad instalada y en función de completar el 100%, la empresa busca la expansión de su mercado al Municipio de San Juan de Pasto aprovechando que los empresarios del mencionado municipio toman la producción y el consumo de envases plásticos solo bajo la premisa de conservación de los productos, sin preocuparse por aplicar las nuevas tendencias y estándares para envases que, hoy por hoy, requieren los nuevos productos basados en el desarrollo de la

tecnología y en el diseño del empaque explotando los beneficios que brinda el material plástico en su versatilidad de formas y usos, tratando de superar a materiales como el vidrio a través de investigaciones ambientales para prevenir la contaminación y promover el reciclaje.

Y se fundamentará en las teorías de Planeación Estratégica, Teoría del Ciclo de Vida del Producto y la Teoría Marketing Mix que permitirán establecer la estructura empresarial en dicho municipio, complementada con la Teoría del Comportamiento del Consumidor y la de Innovación, ya que es el consumidor quien orienta a un producto en el ciclo de vida.

En la parte metodológica, esta investigación de mercados se apoyará en los mayores recursos necesarios posibles para hacer del mismo una investigación objetiva, basada en unos datos reales y primarios que se apliquen a la característica de relativismo, es decir, que puedan servir para unas investigaciones y estudios futuros.

Para este caso en particular, se utilizará la información primaria venida de la empresa Proyectos Industriales Ltda., y de las empresas que manejan y requieren envases plásticos en el Municipio de San Juan de Pasto, a través de entrevistas focalizadas y a través de encuestas a los clientes de este producto; esto ayudará a diagnosticar y tomar decisiones acordes a los planteamientos que se vayan presentando para dar una guía de lo que el presente Plan debe buscar, lograr y controlar para procurar su éxito. Resultante de esta herramienta también obtendremos las dimensiones reales del plan estratégico al suministrar datos que establecen la situación actual y proyectada.

Como una segunda herramienta el estudio se apoyará en el ambiente tecnológico que brinda cierto tipo de software. En este caso se considera como los más apropiados, los programas Word, Excel, Mic Mac, entre otras, con los cuales se redactarán y tabularán los datos e información obtenidos para hacerlos más objetivos y apreciables y así generar los ítems a tener en cuenta dentro de la investigación.

Por último, el Plan Estratégico de Mercadeo se justifica para su futura aplicación tanto académica como empresarial, puesto que se observa la carencia de asesoramiento de marketing en el área de envases y empaques para aquellas empresas que están desarrollando nuevos productos o quieren realizar cambios aprovechando la posición estratégica que posee la región. Y a nivel académico se busca generar competitividad a través del conocimiento específico en investigación de mercados y en innovación de productos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Los componentes teóricos que sirven como base para la realización de este proyecto, se encuentran directamente relacionados con la Teoría General de Planeación Estratégica, Planeación Estratégica de Mercadeo, Teoría del Comportamiento del Consumidor, Teoría de la Innovación, Teoría del Ciclo de Vida del Producto, Teoría del Marketing Mix y el Enfoque del Servicio al cliente; conceptos que se tratan y se amplían a continuación:

Planeación Estratégica: *“Es simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Las firmas que se involucran con la planeación, creen que ésta: estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro, encamina hacia el mejoramiento de la coordinación, establece estándares de desempeño para medir las tendencias, proporciona una base lógica para la toma de decisiones, mejora la capacidad para afrontar el cambio y amplía la capacidad para identificar las oportunidades de mercado”⁴.*

Teoría del Comportamiento del Consumidor: *“Lo que reza esta teoría es que el consumidor no toma decisiones en el vacío sino que sus compras reciben fuertes estímulos de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Dentro de estos factores se encuentran algunos que podremos llamar subfactores tales como: la clase social, la familia, los grupos de referencia, la edad, el sexo, la ocupación, el estilo de vida, la personalidad, las creencias, etc.”⁵*

Teoría de la Innovación: *“Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial”⁶.*

Teoría del Ciclo de Vida del Producto: *“La teoría sugiere que cada producto o servicio tiene una vida finita. Si uno va a monitorear ventas durante un periodo determinado, descubrirá que el patrón de ventas de la mayoría de los productos sigue una curva consistente de crecimiento, madurez y declinación”⁷.*

⁴ Gerencia de Marketing – Estrategias y Programas. p 15.

⁵ Fragmento Teoría del Comportamiento del Consumidor

⁶ Fragmento Teoría de la Innovación

⁷ Fragmento Teoría del Ciclo de Vida del Producto

Teoría Marketing Mix: Es el conjunto de variables controlables, que una organización combina para provocar la respuesta que quiere del mercado, indicando que estas variables se denominan como las cuatro P's, y son conocidas como: producto, precio, plaza y promoción⁸.

5.2 MARCO LEGAL

Para efectos del Marco Legal de esta investigación se consulta:

5.2.1 Proyecto de norma técnica empaque o embalaje o envase o los tres⁹. Por considerarlo de gran importancia para el sector, se tiene en cuenta para este marco el proyecto de Norma Técnica Colombiana NTC DE 210/05 "Empaque o Embalaje o Envase o los tres. Recomendaciones para tener en cuenta las necesidades de los consumidores", el cual se encuentra en proceso de consulta pública. "Donde presenta las recomendaciones generales que se deben considerar para determinar el tipo más adecuado de empaque o embalaje o envase o los tres que se deben usar en el punto de venta, con el fin de proteger las mercancías. No es aplicable al embalaje destinado únicamente para proteger mercancías a granel mientras se transportan entre los fabricantes y los vendedores al por menor".

5.2.2 Norma ISO 14000¹⁰. Dicha norma tiene dos vertientes: La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado y el Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde"). La norma ISO 14000 es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

5.2.3 Ley 09 de 1979 del ministerio de salud¹¹. En donde claramente se regula todo lo relacionado con la fabricación, envasado y conservación de alimentos, y en

⁸ Fragmento Teoría del Marketing Mix

⁹ Disponible en: <http://www.fenalcobogota.com.co>

¹⁰ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000

¹¹ Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0009_79.HTM

donde se define el control de las materias primas usadas para la elaboración de empaques y demás elementos que tengan contacto directo con alimentos.

5.2.4 Decreto 3075 de 1997¹². Reglamenta directamente y de modo más específico el tema en el Capítulo IV, Requisitos Higiénicos de la Fabricación, artículo 18, en donde se expresa claramente que los envases y recipientes utilizados para manipular las materias primas y los productos terminados deben estar fabricados con materiales apropiados para su contacto con el alimento y cumplir todas las reglamentaciones relacionadas de las entidades de vigilancia y control referentes a los grados de toxicidad tolerables y no tolerables, pureza y demás variables asociadas al uso intencionado.

5.2.5 Código de comercio - sociedades de responsabilidad limitada¹³. En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades" (Art. 353 Código de Comercio)... "Los socios no excederán de veinticinco. Será nula de pleno derecho la sociedad que se constituya con un número mayor. Si durante su existencia excediere dicho límite, dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho, podrá transformarse en otro tipo de sociedad o reducir el número de sus socios (Art. 356 Código de Comercio). La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "limitada" o de su abreviatura "Ltda", que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros (Art. 357 Código de Comercio).

5.3 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Análisis Competitivo:** Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutos, rivalidad, clientes y competidores).
- ✓ **Análisis de los Consumidores:** Su objetivo es el estudio de los consumidores en lo referente a sus gustos, preferencias, actitudes, hábitos, etc.
- ✓ **Análisis Situacional:** Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

¹² Disponible en: <http://la-tour.com/Decreto%203075%20BPM.doc>

¹³ Disponible en: <http://www.farma-clinic.com/Documentos/ Normatividad/ Decreto%20410 %20de %20 1971.pdf>

- ✓ **Ciclo de Vida del Producto:** El curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida. Implica que incluye cinco diferentes fases: introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.
- ✓ **Desarrollo del mercado (market development):** Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.
- ✓ **Diseño Industrial:** disciplina que trata de la concepción formal de los productos manufacturados. En consecuencia, debe ocuparse del aspecto estético, de su eficiencia funcional y de la adecuación productiva y comercial.
- ✓ **DOFA:** Es el análisis de cuatro variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades, de esta manera la matriz DOFA se define como: “La comparación entre factores internos y externos claves es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva” (David, 1990; 193)
- ✓ **Empaquetado:** Tecnología para guardar, proteger y preservar los productos durante su distribución, almacenaje y manipulación, a la vez que sirve como identificación y promoción del producto e información para su uso.
- ✓ **Envasado:** Método de conservación de los alimentos que consiste en calentarlos y sellarlos en recipientes herméticos.
- ✓ **Estrategia de mercadeo:** Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.
- ✓ **Extrusión:** Proceso mediante el cual se obliga a una sustancia, especialmente un metal o un termoplástico, a pasar por un troquel, creando así distintas formas de sección uniforme utilizada en la industria, la construcción y la fabricación de distintos tipos de utensilios y aparatos. La extrusión en caliente es más habitual que la extrusión en frío. El aluminio, el cobre, el plomo, el magnesio y el estaño se someten con frecuencia a este proceso. En ocasiones también se tratan de esta forma el acero y el hierro.
- ✓ **Focus Group:** Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar,

hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

- ✓ **Gerencia Estratégica:** T. Strickland define la estrategia de una empresa como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos
- ✓ **Investigación de mercado:** Es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres, etc.
- ✓ **Marketing:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.
- ✓ **Marketing mix:** Se trata del uso selectivo de las distintas acciones del marketing para la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables (producto, precio, plaza y promoción) que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular.
- ✓ **Materia prima:** En un principio, la mayoría de los plásticos se fabricaban a partir de resinas de origen vegetal, como la celulosa (del algodón), el furfural (de la cáscara de la avena), aceites de semillas y derivados del almidón o del carbón. La caseína de la leche era uno de los materiales no vegetales utilizados. A pesar de que la producción del nailon se basaba originalmente en el carbón, el aire y el agua, y de que el nailon 11 se fabrica todavía con semillas de ricino, la mayoría de los plásticos se elaboran hoy con derivados del petróleo. Las materias primas derivadas del petróleo son tan baratas como abundantes. No obstante, dado que las existencias mundiales de petróleo tienen un límite, se están investigando otras fuentes de materias primas, como la gasificación del carbón.
- ✓ **Mercado:** Conjunto de compradores reales o potenciales de un producto o servicio.
- ✓ **Mercado Meta:** Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

- ✓ **Mercado Objetivo:** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.
- ✓ **Mercado Potencial:** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.
- ✓ **Oportunidades:** Son los elementos favorables que el entorno le presenta a una empresa y que debe aprovechar al máximo para su beneficio. Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas, servirán para impulsar el desarrollo institucional.
- ✓ **Participación de Mercado:** Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.
- ✓ **Plan de mercadeo:** Actividades que tiene una empresa en un corto plazo y que están dentro de la estrategia de mercadeo.
- ✓ **Plan estratégico de mercadeo:** Es un proyecto más amplio que el plan de mercadeo. Incluye todos los demás factores de la empresa como los procesos de producción, el manejo del personal, sistema financiero, etc.
- ✓ **Plásticos:** Materiales polímeros orgánicos (compuestos formados por moléculas orgánicas gigantes) que son plásticos, es decir, que pueden deformarse hasta conseguir una forma deseada por medio de extrusión, moldeo o hilado. Las moléculas pueden ser de origen natural, por ejemplo la celulosa, la cera y el caucho (hule) natural, o sintéticas, como el polietileno y el nailon. Los plásticos se caracterizan por una alta relación resistencia/densidad, unas propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis y disolventes. Las enormes moléculas de las que están compuestos pueden ser lineales, ramificadas o entrecruzadas, dependiendo del tipo de plástico. Las moléculas lineales y ramificadas son termoplásticos (se ablandan con el calor), mientras que las entrecruzadas son termoestables (no se ablandan con el calor).
- ✓ **Polietileno:** Cada uno de los polímeros del etileno. Es uno de los materiales plásticos de mayor producción. Se designa como PE. Según el proceso seguido en su polimerización, se distinguen varios tipos de polietilenos: de baja densidad, de alta densidad y lineales de baja densidad.
- ✓ **Polímero:** Sustancia que consiste en grandes moléculas formadas por muchas unidades pequeñas que se repiten, llamadas monómeros. El número de unidades que se repiten en una molécula grande se llama grado de

polimerización. Los materiales con un grado elevado de polimerización se denominan altos polímeros. Los homopolímeros son polímeros con un solo tipo de unidad que se repite. En los copolímeros se repiten varias unidades distintas.

- ✓ **Posicionamiento:** Es el lugar que ocupa nuestro productos o servicios en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia.
- ✓ **PVC:** Siglas con que se designa el policloruro de vinilo, $-(\text{CH}_2 - \text{CHCl})_n$, polímero sintético de adición que se obtiene por polimerización del cloruro de vinilo. Su masa molecular relativa puede llegar a ser de 1.500.000. El cloruro de vinilo, $\text{CH}_2 = \text{CHCl}$, es la materia prima para la preparación del PVC.

5.4 MARCO ESPACIAL

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación propuesta se ha definido el espacio delimitado de conocimiento en la ciudad de Santiago de Cali puntualmente en la empresa Proyectos Industriales Ltda., y en el área de envases plásticos que maneja el sector empresarial productivo del Municipio de San Juan de Pasto ya que sus empresarios, están enfocados solo a la función de conservar sus productos, sin preocuparse por aplicar las nuevas tendencias y estándares para envases que, hoy por hoy, requieren los nuevos productos basados en el desarrollo de la tecnología y en el diseño del empaque para buscar la competitividad y el posicionamiento del envase, lo que conllevaría a un mejoramiento en la presencia del producto a nivel regional, nacional e internacional.

5.5 MARCO TEMPORAL

El período de ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto está delimitado desde el 1 de octubre de 2008 hasta 20 de Diciembre de 2008 con proyección de implementación en empresas que estén interesadas hasta el 31 de Marzo de 2009.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el presente trabajo se implementará el primer nivel de conocimiento, el estudio exploratorio, ya que se pretenderá familiarizarse con el tema relacionado a envases plásticos de acuerdo a la composición interna de la empresa Proyectos Industriales Ltda., y de acuerdo al mercado de este tipo de productos en el Municipio de San Juan de Pasto, para dar paso al segundo nivel de conocimiento: estudio descriptivo, puesto que se tiene como objetivo identificar el mercado ya mencionado. Este estudio permitirá a la empresa Proyectos Industriales Ltda., tener un concepto mucho más claro del mercado y de los requerimientos del Municipio de San Juan de Pasto, donde piensan realizar su expansión.

6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se implementará el método analítico en el contexto de análisis empresarial interno y en el contexto del trabajo de campo sobre el mercado de los envases plásticos en el Municipio de San Juan de Pasto ya que se pretende identificar los requerimientos y preferencias de envases plásticos, para establecer una relación en el mercado empresarial y el mercado potencial de la empresa Proyectos Industriales Ltda.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación planteada requiere tanto de las fuentes primarias como secundarias:

- ✓ **Fuentes primarias:** Se extraerá información interna, enfocada a entrevistas y encuestas a los trabajadores de la empresa y se realizarán entrevistas estructuradas a los empresarios que requieren envases en sus procesos de producción, para conocer la perspectiva respecto al tema de estudio para analizarlo e identificar estrategias conducentes a lograr oportunidades de mercado para la empresa Proyectos Industriales Ltda. En el Municipio de San Juan de Pasto.
- ✓ **Fuentes secundarias:** Se extraerán de publicaciones, información elaborada de libros, tesis y ponencias de las características conceptuales y metodológicas de una investigación de mercados.

7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

7.1 ANÁLISIS INTERNO

Son muchos los factores que influyen en el libre desarrollo de las organizaciones tales como: la globalización, el Tratado de Libre Comercio, los cambios constantes en los ambientes internos y externos y el rápido cambio tecnológico, por lo que es necesario tener un amplio conocimiento de éstas variables y su incidencia en el funcionamiento de la empresa.

En este orden de ideas, se pretende realizar un diagnóstico, el cual sirve como herramienta fundamental para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., en la toma de decisiones ya que se constituye como una base sólida para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia a partir de la identificación de oportunidades atractivas de mercado y la formulación de estrategias mercadológicas.

Para el análisis de dichas variables se utilizó la herramienta informática MICMAC que tiene por objeto ayudar en un estudio de análisis estructural el cual permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.

Dando inicio a la planeación estratégica, que es simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro.

7.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.2.1 Reseña histórica. Proyectos Industriales Ltda, se fundó en el año de 1984 y se encuentra en el sector del plástico, se dedica principalmente a la producción de envase genérico y eventualmente a desarrollar proyectos de acuerdo con la idea que tenga el cliente, para lo cual la empresa posee un variado catálogo de lo que podría realizar.

La actividad principal de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. es la fabricación de empaques y envases plásticos mediante los procesos de inyección, soplado convencional y soplado de preformas de PET.

También se elaboran bajo pedido, productos y piezas técnicas en plástico y metal; se elaboran moldes de inyección y soplado. Buscan la generación de valor agregado a través del diseño de los productos según la necesidad del cliente y además fabrica series cortas de productos.

La especialización y experiencia de 24 años en el campo, les ha generado un conocimiento de los diferentes procesos técnicos y ha logrado un posicionamiento como una empresa líder que presenta soluciones de Ingeniería a quienes solicitan este tipo de servicios.

Parte de la producción es exportada como componentes de productos terminados hacia algunos de sus clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la Carrera 8 No. 44B – 80 en la ciudad de Cali, en una bodega alquilada, con un área de 1600 metros incluyendo el área administrativa. Igualmente tiene un local dentro de la misma área que les sirve como punto de venta para algunas de sus líneas de productos.

La empresa es básicamente manejada por la Dra Carmen Elisa Ordóñez, en calidad de gerente- administrativa y el Ing. Antonio Bohórquez, quien desempeña la gerencia técnica de la empresa. La empresa se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Cali y posee el registro como Productor Nacional con el Ministerio de Comercio Exterior, así como el registro nacional de exportadores de bienes y servicios del mismo Ministerio, para algunas líneas de productos.

7.2.2 Organización de la empresa. Existe una única oficina que coordina el área administrativa, operativa y comercial. Cuenta con un Gerente – Representante Legal que tiene a su cargo el diseño administrativo, operativo y demás, tal que procure la viabilidad de la prestación del servicio en forma eficiente para sus clientes y ante las autoridades que rigen el funcionamiento de las empresas. Igualmente, es quien representa a la oficina ante las autoridades competentes para la constitución y formalización legal de manera que el ejercicio de su actividad económica no se vea afectada por no contar con el cumplimiento total de las normas que regulan su funcionamiento.

Proyectos Industriales Ltda, está dividida en 3 áreas principales para las cuales se procura la contratación de personal idóneo para el ejercicio de las funciones:

- ✓ Área Administrativa – Legal
- ✓ Área Operativa
- ✓ Área Comercial – Servicio al Cliente

7.2.3 Misión. Atender las demandas de productos y piezas técnicas especializadas obtenidas mediante el proceso de inyección, soplado, extrusión, troquelado y mecanizado metalmecánica para empresas nacionales e internacionales, con tecnología acorde a los requerimientos del cliente; asesoría y soporte de la más alta calidad, a costos adecuados, talento humano competente, gran sentido de pertenencia y trabajo en equipo, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, alcanzaremos los objetivos propuestos. Nuestro principio de trabajo, está basado en el respeto por el cliente, la seriedad en las

relaciones comerciales establecidas, y una conducta regida por valores éticos de integridad personal y empresarial para lograr no solo el adecuado retorno de la inversión; sino también el justo reconocimiento a nuestros empleados.

7.2.4 Visión. Nos vemos como una empresa que ofrece productos y servicios, a clientes nacionales e internacionales como resultado del liderazgo e innovación en el campo tecnológico de la industria del plástico.

7.2.5 Política de calidad. Entregar productos que cumplan las especificaciones acordadas con nuestros clientes oportunamente, a precios competitivos, ofreciendo asesoría técnica e innovando para alcanzar una rentabilidad que satisfaga las expectativas de los socios y garantice el compromiso con los proveedores y empleados mientras trabajamos para mejorar permanentemente el sistema de gestión de calidad.

7.2.6 Objetivos de calidad. Aumentar el índice de satisfacción de nuestros clientes al 90% para diciembre de 2006, 95% para diciembre de 2007 y 98% para diciembre de 2008.

Alcanzar una productividad en la planta de producción del 60% para diciembre de 2006, 65% para diciembre de 2007 y 70% de 2008.

Lograr que máximo el producto no conforme sea del 1% sobre las ventas del período mensual, durante los tres años.

Alcanzar un clima organizacional del 90% a diciembre del 2006, 92% para diciembre de 2007 y 98% para diciembre de 2008.

Realizar entre 10 y 12 desarrollos de productos nuevos comercializables por Proyectos Industriales Ltda., en el transcurso de cada año.

7.2.7 Valores:

- ✓ **Cumplimiento:** La empresa responde con los requerimientos legales y contractuales.
- ✓ **Calidad:** Entrega productos y servicios a satisfacción del cliente.
- ✓ **Liderazgo:** Orienta las acciones que permiten su desarrollo tecnológico y competitividad
- ✓ **Ética:** Actitud orientada a salvaguardar los intereses de los clientes, proveedores y empleados.
- ✓ **Innovación:** Introdutor permanente de productos y procedimientos que garanticen su posicionamiento.

- ✓ **Mejoramiento Continuo:** Búsqueda de la excelencia a través de su propia dinámica.

7.2.8 Mercado actual. La empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., satisface de manera efectiva el mercado empresarial de Santiago de Cali con los estándares de calidad para clientes como RIVIERE VILLAMIZAR, BEISBOL DE COLOMBIA, PAMPA LTDA., LABORATORIOS NIEVE, SANBANI, DATECSA S.A, QUIMIPLAST, ACEGRASAS, entre otras.

7.3 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

Una consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la empresa cuenta con las fortalezas y debilidades que se requiere para responder ante los avances del entorno, en general las fortalezas de una empresa son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. Los gerentes deben buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de esas fortalezas.

En este orden de ideas, en esta fase se orienta a identificar fortalezas y debilidades para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado fue tomado por fuentes primarias de la investigación, siendo estas analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa.

En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y colaboradores representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa.

La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, de la empresa. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los colaboradores de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fuerzas y debilidades de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA.

a. Administración:

- ✓ ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
- ✓ ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
- ✓ ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- ✓ ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ✓ ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ✓ ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ✓ ¿Es alto el ánimo de los colaboradores?
- ✓ ¿Es baja la rotación de colaboradores y el ausentismo?
- ✓ ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

b. Mercadeo:

- ✓ ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- ✓ ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- ✓ ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- ✓ ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- ✓ ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
- ✓ ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
- ✓ ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

- ✓ ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
- ✓ ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?

c. Finanzas:

- ✓ ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- ✓ ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- ✓ ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo o capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- ✓ ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
- ✓ ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ✓ ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

d. Producción:

- ✓ ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes?
- ✓ ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ✓ ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Con base a los anteriores interrogantes se digitó la toma de datos en el software MICMAC, de lo cual se obtuvo la siguiente descripción arrojada por el sistema:

7.3.1 Presentación de Variables. Es la primera etapa del proceso de identificación del diagnóstico interno para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno dentro de la empresa, para este contexto se tomarán las variables de trama internas, tomadas por fuentes primarias de la investigación que fueron analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa. En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

En este contexto, a continuación se presentan las veintitres (23) variables tomadas para la investigación con su respectiva descripción y el tema del cual hacen parte:

(1) DESARROLLO Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (EST. ORGAN)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., no cuenta con un organigrama claro donde se describan los ordenes jerárquicos que constituyen una organización, además no describen en la práctica las líneas de dependencia y casi todas las consultas son resueltas por el Supervisor de Operaciones. Esto se considera una DEBILIDAD

Tema :
CAPACIDAD DIRECTIVA

(2) COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL (COM. CTRL)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., no cuenta con una comunicación ni vertical ni horizontal ya que no existe flujo comunicativo entre los colaboradores de menor a mayor rango y viceversa. Además no existen mecanismos de control orientados desde la gerencia. Por tanto, este factor se lo considera una DEBILIDAD

Tema :
CAPACIDAD DIRECTIVA

(3) SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES (TOM. DECIS)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., tiene un proceso reactivo para tomar decisiones y están a cargo continuamente de uno de los miembros administrativos y solo cuando las decisiones se consideran importantes de manera subjetiva, se realiza una reunión no programada para buscar la solución adecuada. Por esta

razón se encuentra en desventaja de toma de decisiones adecuadas, considerándose como una DEBILIDAD

Tema :
CAPACIDAD DIRECTIVA

(4) SISTEMA DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN (COOR Y GES)

La Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Comprendiendo además el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional que garantice el funcionamiento de la organización. Este es un factor que PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., lo tiene como una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD DIRECTIVA

(5) CONTROL DE PRODUCTIVIDAD (CTRL PRODU)

La productividad no radica en PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., en hacer y hacer cosas, sino que procuran estar organizados para pensar con mayor claridad y lograr los objetivos corporativos propuestos. Además para poner en práctica la capacidad productiva, buscan el actuar y medir el impacto de los cambios realizados a los productos que se fabrican en la empresa. Por esto el Control de Productividad se muestra como una FORTALEZA para la empresa.

Tema :
CAPACIDAD PRODUCTIVA

(6) CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (CAP. DDA)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., cuenta con un índice de productividad que le ha permitido posicionarse en el mercado caleño, a pesar que no tiene su capacidad productiva al 100%, es por esto que referidos a la apertura de un nuevo mercado en el Municipio de San Juan de Pasto, este ítem se constituye en una FORTALEZA.

Tema :
CAPACIDAD PRODUCTIVA

(7) VALOR AGREGADO AL PRODUCTO (VR. AGREGA)

Para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. es un factor importante catalogado como FORTALEZA el manejar el valor agregado en la fabricación no solo de los productos sino de los moldes en los que se trabaja para que según los requerimientos del cliente se incluya el concepto de satisfacción del cliente.

Tema :
CAPACIDAD PRODUCTIVA

(8) CAPACIDAD DE INNOVACIÓN (CAP. INNOV)

La capacidad de innovación para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., también se la considera una FORTALEZA ya que cuentan con la estrategia, la estructura productiva, los procesos y sistemas de aprendizaje y colaboración adecuados para crear diseños y formas no estándares para diferentes tipos de productos que los clientes de la empresa quieren conseguir.

Tema :
CAPACIDAD PRODUCTIVA

(9) INFRAESTRUCTURA (INFRAESTRU)

La infraestructura de producción y administración de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se cataloga como una FORTALEZA ya que tiene los requerimientos especialmente diseñada para soportar las necesidades que estas áreas en mención requieren y que redundan en el beneficio de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Tema :
CAPACIDAD TECNOLÓGICA

(10) DOTACIÓN Y EQUIPOS (DOT Y EQUI)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., integra sus procedimientos mediante el manejo de una red que une las diferentes áreas de operación; la empresa ha dispuesto maquinaria, Software y del Hardware necesarios para cumplir sus funciones corporativas. Este factor se considera para la empresa como una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD TECNOLÓGICA

(11) RECURSOS FÍSICOS (REC. FÍSIC)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., posee buenas condiciones locativas apropiadas para el desarrollo de su trabajo, es decir, que cuenta con oficinas y áreas físicamente apropiadas que favorecen el normal desarrollo de las funciones, aspecto que se refleja en la calidad de producción y en la agilidad en el manejo operativo objeto social de la empresa. Los recursos físicos constituyen una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD TECNOLÓGICA

(12) APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (SIST. INFO)

Para el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES, la aplicación de sistemas informáticos hacen parte de la inteligencia empresarial que ayudan a la organización a obtener la información que necesitan en tiempo real y así agilizar la toma de decisiones y el adecuado manejo empresarial. Por tanto se cataloga este ítem de capacidad tecnológica como una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD TECNOLÓGICA

(13) COBERTURA DEL MERCADO (COB D MCDO)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, proyecta una cobertura de mercado óptima porque debido a su tradición y exclusividad ha logrado que sea aceptada en la ciudad de Cali y el área de influencia aunque no ha sido completa en el departamento del Valle ni en los Municipios de los Departamentos aledaños, busca la capacidad de lograrlo a través de planes y programas internos y externos que le permitan competir y expandirse a nuevos mercados. Este factor se considera como una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD COMPETITIVA

(14) CALIDAD DEL SERVICIO (CAL. SERVI)

En este factor, PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, tiene una FORTALEZA ya que orienta su acción hacia el cliente empresarial porque tiene la capacidad productiva y la atención al cliente es considerada como buena ya que se atienden sugerencias y reclamos por parte de ellos.

Tema :
CAPACIDAD COMPETITIVA

(15) PROGRAMAS PREVENTA Y POSTVENTA (PREV Y POS)

Los programas de preventa y postventa, son acciones y aptitudes que marcan la diferencia entre las empresas de un nivel competitivo, en un mercado más o menos circunscrito en ciertos parámetros de satisfacción exigente por parte del cliente, por fortuna, la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA cuenta con este tipo de programas y es catalogado como una FORTALEZA empresarial.

Tema :
CAPACIDAD COMPETITIVA

(16) DISPONIBILIDAD DE FONDOS (FONDOS)

La disponibilidad de fondos de una empresa es un proceso continuo y de doble vía, que implica que por cada utilización de fondos, existe una fuente que, previa o simultáneamente, los haya generado. Además el acceso a crédito gracias a la estabilidad y credibilidad de la empresa se dieron hasta el límite de capacidad de pago pero desafortunadamente, por factores externos de la empresa han disminuido y esta disponibilidad ahora se ha convertido en una DEBILIDAD.

Tema :
CAPACIDAD FINANCIERA

(17) RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN (TIR)

La ventaja considerada como FORTALEZA, a pesar de que la disponibilidad de fondos no es la esperada, en PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., radica en la rentabilidad representada en retorno de la inversión, ya que los insumos de producción y el proceso productivo en general son económicos en comparación con el precio que cancelan los clientes actuales de la misma, resultado de un trabajo realizado bajo los parámetros del cliente.

Tema :
CAPACIDAD FINANCIERA

(18) POLÍTICA DE PRECIOS (POL PRECIO)

En PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., la variable precio es una de las más importantes, y con mayor peso específico, que la manejan a la hora de fijar su política de Marketing. El establecimiento de precios, supone para la empresa tener en cuenta dos tipos de influencia: la interna y la externa y afortunadamente por manejar costos de producción muy bajos y altos estándares de calidad de

producción esta política de precios es considerada como una FORTALEZA empresarial.

Tema :
CAPACIDAD FINANCIERA

(19) SELECCIÓN DEL PERSONAL (SELEC PERS)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., cuenta con unos requerimientos bien fundamentados para la escogencia de su personal y su escogencia definitiva se hace por mérito de labor de calidad al momento de realizar la operación de la fábrica. Esto se constituye en una FORTALEZA para la empresa

Tema :
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

(20) PERTENENCIA Y COMPROMISO (PERT Y COM)

La pertenencia y compromiso de los colaboradores de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se vislumbra porque involucra a todos en los proyectos de fabricación haciéndolas sentirse protagonistas de todo el objeto social de la empresa. Por eso es clasificado este ítem como FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

(21) MOTIVACIÓN (MOTIVACION)

Los colaboradores de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., no tienen motivación ya que no cuentan con la oportunidad de opinar en las decisiones de la empresa, y porque además no cuentan con una puntual remuneración. Este factor es considerado para la empresa como una DEBILIDAD

Tema :
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

(22) TRABAJO EN EQUIPO (TRAB EQUIP)

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., trabaja con un criterio de trabajo en equipo ya que el desempeño de la Empresa se orienta en logros de conjunto. Una de las grandes fortalezas que permiten este tipo de trabajo es la participación de todos los colaboradores en el proceso objeto social de la empresa. Este aspecto se considera para la empresa como una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

(23) CAPACITACIÓN (CAPACITACI)

Para el fortalecimiento de la Compañía y el crecimiento personal de sus colaboradores PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, se preocupa por brindar capacitaciones permanentes. La empresa permite de igual manera que el personal se capacite. La capacitación constante se constituye en una FORTALEZA

Tema :
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI

VARIABLES		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		DM	Dm	Fm	FM
1.	CAPACIDAD DIRECTIVA				
	Desarrollo y flexibilidad de la estructura organizacional	1			
	Comunicación y control gerencial	1			
	Sistema de toma de decisiones		2		
	Sistema de coordinación y evaluación de gestión			3	
2.	CAPACIDAD PRODUCTIVA				
	Control de productividad				4
	Capacidad para satisfacer la demanda				4
	Valor agregado al producto				4
	Capacidad de innovación			3	
3.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
	Infraestructura			3	
	Dotación y equipos			3	
	Recursos físicos			3	
	Aplicación de sistemas informáticos			3	
4.	CAPACIDAD COMPETITIVA				
	Cobertura del Mercado				4
	Calidad del Servicio			3	
	Programas Preventa y Postventa			3	
5.	CAPACIDAD FINANCIERA				
	Disponibilidad de fondos		2		
	Rentabilidad, retorno de la inversión			3	
	Política de precios			3	

VARIABLES		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		DM	Dm	Fm	FM
6.	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
	Selección del Personal			3	
	Pertenencia y Compromiso			3	
	Motivación	1			
	Trabajo en equipo			3	
	Capacitación			3	

Fuente. Este estudio

DM: Debilidad Mayor *DM = 1* *Fm: Fortaleza menor* *Fm = 3*
Dm: Debilidad menor *Dm = 2* *FM: Fortaleza Mayor* *FM = 4*

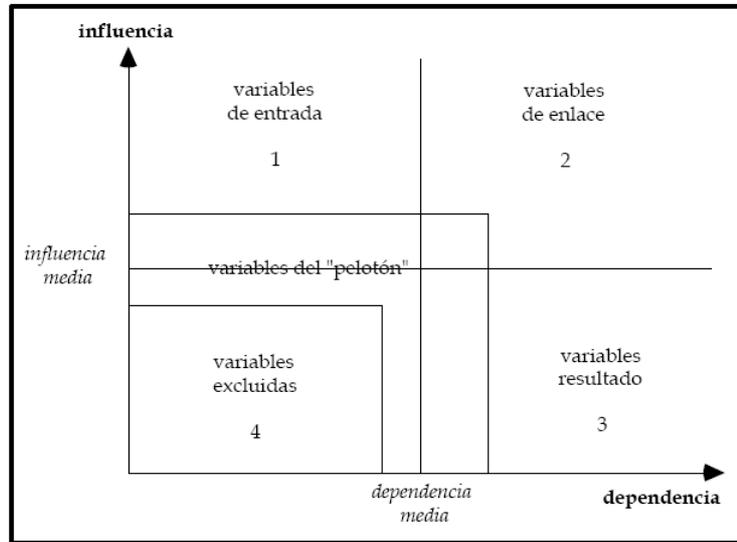
7.3.2 Descripción de relación entre variables. Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

En pertinencia de este estudio, para la obtención del listado de variables y su definición, que rellenan la denominada matriz del análisis estructural, se alcanzo a través de fuentes secundarias, logrando el relleno cualitativo, es decir por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se anota cero (0), en el caso contrario, es pertinente preguntar si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Como se observa en el Anexo A.

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar, clasificar redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema, permitiendo realizar la Matriz de Influencias Directas (MID), la cual describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

En este orden de situaciones, se encuentra las Influencias directas, a partir de la estabilidad de la MID, la cual demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones. Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia) como se muestra en el Grafico No. 1.

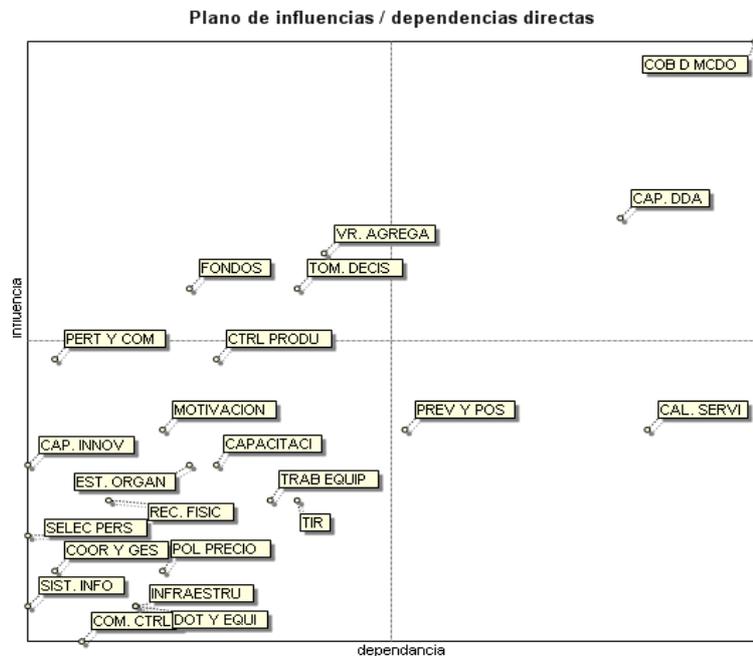
Grafico 1. Modelo de plano de influencias / dependencias directas



Fuente. Este estudio

Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan interés a las diferentes funciones de las variables en el sistema, donde en el siguiente plano Grafico No. 2 se presenta una tipología del sistema en estudio.

Grafico 2. Plano de influencias / dependencias directas entorno interno



Fuente. SOFTWARE MICMAC

7.3.3 Resultados del estudio. Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, las cuales fueron clasificadas así y extractadas del listado total de variables según el Principio de Pareto y analizadas mediante una clasificación directa (de realización fácil, mediante simples sumas de valores de motricidad/influencia y de dependencia para cada una de las variables), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC¹⁴ para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite develar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal.

Obteniendo del programa las sumas directas e indirectas, en el contexto de influencia y dependencia se procedió a construir el eje estratégico ordenando en relación descendente aquellas variables que en promedio tienen mayor motricidad y dependencia, calculando un valor relativo de acuerdo al anterior criterio, como se puede observar en el Anexo B.

Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables claves del microentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de fortalezas y debilidades, dando pie a realizar la matriz MEFI, ésta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias, y enfoca el análisis a las fortalezas y debilidades de las variables del entorno interno que suceden dentro de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA.

Cuadro 2. Matriz de factores internos

VARIABLES CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Capacidad Satisfacer la Dda	0.18	4	0.72
F2	Valor agregado del producto	0.12	4	0.48
F3	Cobertura del Mercado	0.23	4	0.92
F4	Calidad del Servicio	0.16	3	0.48
F5	Preventa y Postventa	0.11	3	0.33
DEBILIDADES				
D1	Toma de Decisiones	0.11	2	0.22
D2	Disponibilidad de Fondos	0.09	2	0.18
TOTAL		1.00		3.33

Fuente. Este estudio

¹⁴ MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin

Como se puede observar en el Cuadro No. 2, el resultado ponderado que se obtuvo es de 3.33 mostrando que la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., a nivel interno, está por encima del promedio y evidencia que tiene más fortalezas que debilidades; constituyéndose como una de sus mayores fortalezas la COBERTURA DEL MERCADO; no obstante la TOMA DE DECISIONES se ve cuestionada con una calificación que implica una debilidad menor, sin embargo es preciso considerar un tratamiento estratégico puesto que dicho factor interno posee una ponderación del 22% en comparación con el factor de mayor relevancia.

8. ANÁLISIS DIAGNOSTICO EXTERNO

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la empresa, específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que pueda tener en sus mercados los factores principales del entorno.

El estudio del macroentorno es fundamental en la realización de un diagnóstico estratégico, en el sentido que permite a PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., analizar una serie de variables externas tales como: ambientales; económicas; financieras, sociales, demográficas; y políticas, entre otras, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

8.1 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

En esta etapa del proceso de identificación del diagnóstico externo para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., consistió en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, para este contexto se tomaron las variables de trama externas, tomadas por fuentes secundarias de la investigación pero que, como caso particular para la empresa, fueron analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

En este contexto, a continuación se presentan las veinticuatro (24) variables tomadas para la investigación con su respectiva descripción y el tema del cual hacen parte:

(1) DINAMICA FRONTERIZA COLOMBO-ECUATORIANA (COL-ECU)¹⁵

Como hemos visto, las relaciones económicas entre Colombia y Ecuador muestran signos contradictorios en el período reciente, por el deterioro de los flujos comerciales desde el Ecuador, unido a ciertos avances y potencialidades que pueden expandirse. Además de una desestabilidad social generada por las malas relaciones políticas y sociales que abordan a la frontera. Y desafortunadamente para la expansión de mercados y posibles influencias del

¹⁵ Disponible en: http://www.mmree.gov.ec/mre/documentos/ministerio/planex/ponencia_romero_ecu_col.pdf

entorno que estas relaciones para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., este factor también es considerado como una AMENAZA.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(2) PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)¹⁶

La participación porcentual del PIB de Nariño es del 1,76%. Siendo el PIB Colombiano 3,7% en el segundo trimestre de 2008, representando una OPORTUNIDAD para Proyectos Industriales Ltda., en el Municipio de San Juan de Pasto que es donde la empresa quiere incursionar debido a que la producción y el consumo de bienes y servicios se esta incrementando.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(3) INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR COLOMBIA (IPC COLOMB)¹⁷

Las variaciones porcentuales del IPC colombiano para los años comprendidos entre 2000 y 2008 son tan significativas y nada estables ya que se han llegado a términos negativos como en el año 2004 y 2006 con -0,01 y -0,14 respectivamente. Para octubre del año 2008 el porcentaje es 0,35. Para el caso de la empresa analizada esto se constituye en una AMENAZA ya que no se podría hacer una coherente proyección de ventas, ya que no podría PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., mantener precios estables y competitivos.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(4) INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NARIÑO (IPC NARIÑO)¹⁸

San Juan de Pasto registró una variación del Índice de Precios al Consumidor en el mes de septiembre de 2001 de 0,62%, superior en 0,3 puntos porcentuales con relación a la registrada en igual periodo de 2000 cuando alcanzó 0,59%. Hasta el tercer trimestre del año en curso, los precios al consumidor acumularon una variación de 6,26%, inferior en 3,04 puntos porcentuales a la registrada en igual periodo de 2000, que fue de 9,30%. Esto también se considera una AMENAZA porque no se pueden mantener precios estables y competitivos que es uno de las ventajas que quiere tener Proyectos Industriales Ltda.

¹⁶ Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/PIB_TOTAL-Y-PARTICIPACION

¹⁷ Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

¹⁸ Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/icer/2001/narino/t3.pdf>

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(5) VARIACIÓN PRECIOS DEL PETRÓLEO (VAPETRÓLEO)¹⁹

El petróleo a octubre de 2008 se cotiza en US\$77,13 cada barril y a pesar de que desde el año 2000 ha venido en un crecimiento sostenible los años 2004 y 2007 son los de mayor repunte y lo transcurrido de este año ha demostrado un descenso considerable con respecto al año pasado. Este factor se convierte en una AMENAZA para Proyectos Industriales Ltda., porque no le permite establecer y mantener unos precios competitivos de materia prima porque este ítem es el que más representa su producción y puede verse abocada a no ser competitiva en el mercado.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(6) EMPLEO (EMPLEO)²⁰

A pesar de que son muchos los ítems a tener en cuenta para analizar el empleo se toma como información a la población ocupada. Y para el primer trimestre de 2008 se muestra un incremento sostenido llegando a 52,6 puntos incrementándose apenas en 1 punto con respecto al mismo tiempo en el año 2007 siendo 51,6%. Cuyo periodo demostró una variación muy marcada y nada sostenida. Esto se convierte en una OPORTUNIDAD para Proyectos Industriales Ltda., porque al lograr el montaje de la empresa en el Municipio de San Juan de Pasto, se lograría en un porcentaje la vinculación laboral de un número determinado de habitantes y se generaría empleo para la región.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(7) TIPO DE CAMBIO (TCAMBIO)²¹

El índice de tipo de cambio real entre los años comprendidos entre 2000 y 2008 no ha sido muy estable ya que tiene variaciones muy altas en el año 2003 con 138,51 y muy bajas como en el año 2007 con 116,07 y volviendo para el mes de octubre del año 2008 a un repunte del 130,63%. Esta situación de tipo de cambio, se ha convertido en una posible OPORTUNIDAD para Proyectos Industriales Ltda., ya que tendría mayor posibilidad de expansión de sus productos en la zona fronteriza

¹⁹ Disponible en: <http://www.slideshare.net/escenaenelmar/exportaciones-e-importaciones-en-colombia-presentation>

²⁰ Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

²¹ Disponible en: http://www.flar.com/documentos/1699_Informe_macro_Colombia_2008-I.pdf

del Departamento de Nariño e incluso se podría pensar en manejar la materia prima exportada desde este punto de América Latina.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

(8) INFLACIÓN (INFLACIÓN)²²

Según el DANE, la Inflación en marzo de 2008 en Colombia quedó en 0,81%; el acumulado del año va en 3,41%, y la meta de inflación del Banco de la República para el 2008 es de máximo 4,5 por ciento. Esto también se considera una AMENAZA porque todo está encarecido en el mercado, y no se puede ser competitivo si los precios de materia prima y otros elementos se empiezan a desbordar.

Tema: ENTORNO FINANCIERO

(9) TASA DE INTERÉS (TINTERES)²³

La tasa de interés tasa activa efectiva anual a pesar de tener un cierto nivel de sostenimiento en el transcurrir de los años comprendidos entre 2000 y 2008 demuestra que en el 2001 fue la más alta representada por el 20,50% mientras que la más baja fue en el año 2006 con el 12,85%. Volviendo a su estado estable para lo transcurrido en el año 2008 representado en el 15,38%. Este ítem del entorno financiero es muy relevante de manera positiva convirtiéndose en OPORTUNIDAD para la empresa porque las tasas de interés, según los entendidos hay que tomarlas como un promedio cuyos niveles y oscilaciones merecen atención especial, sin perjuicio de que se considere importante el examen de la estructura de las tasas según plazos, riesgos, naturaleza activa o pasiva, etcétera.

Además debido a los últimos acontecimientos de crisis financiera nacional e internacional se reanudaron los incentivos bancarios estimulados en la reducción y regulación de las tasas de interés lo que le permitirá a PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, acceder a solvencias económicas externas.

²² Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-02/ARTICULO-WEB-NOTA_INT4061928.html

²³ Disponible en: http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=3087

Tema: ENTORNO FINANCIERO

(10) TASA DE DESEMPLEO (TDESEMPLEO)²⁴

El índice de desempleo en Colombia se ubicó en febrero de este año en el 12,5 por ciento, un 0,5 por ciento superior al registrado en el mismo período de 2008, según datos emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. En este caso, tomaremos esta tasa de desempleo como una OPORTUNIDAD para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., porque la reestructuración y la posibilidad de expansión hace que se genere empleo tanto en la ciudad de Cali como en el municipio de San Juan de Pasto tanto en el proceso productivo y de logística incluida en el objeto social de la empresa.

Tema: ENTORNO FINANCIERO

(11) POLÍTICA CAMBIARIA (PCAMBIARIA)²⁵

Cuando se decide eliminar la Banda Cambiaria y permitir la libre flotación del peso sumado a un ajuste macroeconómico planteado por el Fondo Monetario Internacional, se logra una cierta estabilidad financiera donde las tasas de interés y las transacciones nacionales e internacionales y la tasa de cambio se han mantenido estables. Y al igual que los ítems del entorno financiero anteriores se considera una OPORTUNIDAD para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., por los beneficios económicos que estas políticas acarrearán.

Tema: ENTORNO FINANCIERO

(12) INDICE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR (ICONSUMIDO)²⁶

En el año 2008, el Índice de Confianza del Consumidor mostró una leve disminución y sigue bajo con respecto a los últimos doce meses y se sitúa 10,2 puntos por debajo de agosto de 2007.

Además el índice registró el peor desempeño en la percepción de la economía por parte de los hogares. Y en el caso del Índice de Confianza Industrial, registró un incremento leve debido principalmente a las mejoras en las expectativas de producción y al aumento en el nivel de pedidos y, en menor magnitud, a la

²⁴ Disponible en: <http://www.colombia.com/actualidad/autonoticias/economia/2009/04/01/DetalleNoticia35223.asp>

²⁵ Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/junta/pdfvillar/politcambi.pdf>

²⁶ Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo-sigue-cayendo-confianza-de-consumidores>

reducción del nivel existencias. PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., en procura de mejorar la imagen industrial y generando empleo intentará tomar este ítem como OPORTUNIDAD porque cuenta con la capacidad de mejorar las expectativas de producción y aumentar el nivel de pedidos al querer ingresar al mercado de San Juan de Pasto.

Tema: ENTORNO FINANCIERO

(13) INFRAESTRUCTURA VIAL (INFVIAL)²⁷

La infraestructura vial es uno de los pilares de crecimiento y desarrollo sostenible del país. Y para Colombia, pese a su importancia económica y social, presenta altos niveles de atrasos. Se identifica la falta e inadecuada planeación como una de las razones del rezago en el sector vial. Además, la red de carreteras nacional es deficiente y tiene alarmantes niveles de atraso, adicionalmente el sector vial no ha evolucionado a igual ritmo que el desarrollo del país generado un creciente rezago. Entre las causas de la crisis vial diversos autores han identificado: falta de recursos, demoras excesivas en la terminación de contratos, geografía adversa, inadecuada planeación, corrupción, incidencia de la plutocracia sobre los trazos de las vías, falencias en la interventoría, la deficiencia de los materiales, entre muchas otras razones. Y a pesar de las políticas de seguridad que se plantearon para hacer más efectivo el transporte de pasajeros y de mercancías, se debe reconocer que este es un factor de AMENAZA para PROYECTOS INDUSTRIALES porque si se pretende la expansión de mercado para la ciudad de San Juan de Pasto, se debe pensar que se necesitan seguros de toda clase para cubrir la producción que se pondría a la venta en el nuevo mercado.

Tema: ENTORNO DEMOGRAFICO

(14) POBLACIÓN EMPRESARIAL (POBEMPRESA)²⁸

El desarrollo sustentable es una consecuencia de la gestión o ejercicio del liderazgo empresarial de los dirigentes empresariales. Además, la evolución de la economía mundial de las últimas décadas se ha caracterizado por el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc., y ha hecho del crecimiento empresarial el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios. Este es uno de los puntos reconocidos como OPORTUNIDAD en el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., porque con la mentalidad de

²⁷ Disponible en: <http://www.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/planeacion+de+la+infraestructura+vial.pdf>

²⁸ Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf>

liderazgo regional y con el de expansión de su mercado a la ciudad de San Juan de Pasto, demuestra que hace parte de la población empresarial que va a la vanguardia de la competitividad regional, nacional e internacional.

Tema: ENTORNO DEMOGRAFICO

(15) POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (POBECT)²⁹

La caída en el nivel de la PEA, en parte hizo que la tasa de participación del país cediera en 1,8 puntos. Vale recalcar que el descenso de 133 mil puestos en el empleo nacional en el segundo trimestre de 2007 equivale al 11,7% del registrado en el primer periodo del año 2007, es decir se han venido desacelerando las caídas en la ocupación, en razón al buen desempeño del empleo urbano. De todas formas la tasa de ocupación nacional en el trimestre se contrajo en 1,4%. Este también es considerado como una OPORTUNIDAD para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., porque será una empresa encaminada a tomar a los colaboradores necesarios y los incluirá en un trabajo digno y con toda la reglamentación laboral no solo para la ciudad de Cali sino también en la ciudad donde se piensa expandir como lo es San Juan de Pasto.

Tema: ENTORNO DEMOGRAFICO

(16) CONFIANZA EN EL GOBIERNO (COGOBIERNO)³⁰

La confianza del pueblo colombiano en el futuro de la patria, la que dicen defender, es cada vez más deplorable. Ya está en los niveles de negativos.

La afirmación surge de una encuesta realizada por Fedesarrollo entre hogares colombianos antes de conocerse los datos del DANE sobre el menesteroso crecimiento de la economía y el aumento del desempleo. La encuesta indica que hoy en día son más los colombianos que consideran que la situación es muy complicada sobre los que creen que las cosas podrían mejorar. De un año a otro este indicador de confianza bajó 25 puntos y se colocó en el negativo del 1,6". Para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se identifica este ítem como una AMENAZA latente para la futura comercialización y negociación de los productos en el extranjero además de la difícil situación política, económica y social que acarrea esta desconfianza.

²⁹ Disponible en: http://www.comunidadandina.org/camtandinos/OLA/cuadros/Sociolaboral_Col_Empl.htm#Cuadro1

³⁰ Disponible en: <http://realidades.lacoctelera.net/post/2009/04/06/colombia-pierde-confianza-su-futuro>

Tema: ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

(17) CONFLICTO ARMADO (CONFARMADO)³¹

En Colombia, es inocultable que situaciones de marginalidad, exclusión e injusticia, inciden en el origen, pervivencia y justificación del conflicto colombiano, aunque bien cabe aclarar que en una confrontación bélica, y con mayor razón si es prolongada como la del país, los motivos se sobreponen y se realimentan de modo que, por decirlo así, la guerra adquiere su propia dinámica con independencia de los motivos que la originaron y, a su vez, esta fuerza de la guerra incide como un factor propio en lo social y político. En un contexto así, originado en la dinámica de la violencia, ante la debilidad política de las fuerzas ilegales y lo costoso que resulta sostener un ejército, un traslape con el narcotráfico resultó inevitable tanto para los rebeldes como para los llamados paramilitares. Todo esto ha repercutido de manera de AMENAZA en el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., porque no tiene muy buena imagen internacional que es lo que se busca a mediano plazo con la expansión de los mercados.

Tema: ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

(18) NARCOTRAFICO (NARCOTRAFI)³²

A pesar de los programas implementados por el Estado y los entes externos que buscan la erradicación del narcotráfico para el mundo, se reconoce que Colombia sigue siendo el líder mundial en producción de cocaína con aproximadamente el 70% del total de distribución a nivel mundial y el 90% del procesamiento, según un informe del Departamento de Estado de los Estados Unidos en 2004. Además, en junio de 2008 se reveló un informe de las Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito, en el que alertaba del crecimiento de cultivos de cocaína en el país durante 2007. Mientras que en 2006 los cultivos comprendían 78.000 hectáreas sembradas, en 2007 aumentaron a 99.000. En este panorama, se sigue presentando la AMENAZA para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., debido a la pésima imagen de país que tenemos en el exterior además de unos gastos increíbles representados en impuestos para la guerra y el narcotráfico los cuales deben ser incluidos en el precio final del consumidor, disminuyendo la capacidad competitiva.

³¹ Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/19/7_El%20conflicto%20armado%20en%20Colombia.pdf

³² Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Narcotr%C3%A1fico_en_Colombia

Tema: ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

(19) ESTABILIDAD SOCIAL (ESTSOCIAL)³³

La estabilidad social es un sector muy sensible donde se necesita que la mujer y el hombre del campo, que ayudaron tanto a levantar el país en un momento muy difícil, sigan desarrollando todo su potencial. Además, Colombia debe ir generando cambios, en momentos determinados y para eso es muy importante el Estado orientador, articulador con todos los sectores a través de la articulación de un sistema de créditos, fortalecer las escuelas; los caminos rurales, municipales y nacionales que son estratégicos para la logística, para el transporte. Esto será considerado como una OPORTUNIDAD para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., porque el Gobierno y otras instituciones no gubernamentales han hecho que se procure esta estabilidad social y la empresa quiere hacer parte de ese cambio a través de la generación de empleo y de nuevas expectativas de mercado.

Tema: ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

(20) PERMISOS (PERMISOS)³⁴

Se reconoce a los permisos como privilegio o concesión porque no es de carácter general sino relativo a un individuo específico, para realizar una actividad garantizado por otra persona o gobierno. En el caso del entorno legal de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se lo toma como aquellos permisos inherentes a la actividad económica y comercial de la empresa para que su funcionamiento sea correcto y desafortunadamente, debido a la inestabilidad social y corrupta del fisco colombiano esto es considerado como una AMENAZA.

Tema: ENTORNO LEGAL

(21) IMPUESTOS (IMPUESTOS)³⁵

El impuesto es una clase de tributo regido por Derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la Administración. Surge exclusivamente por la potestad tributaria del Estado, principalmente con el objeto de financiar sus gastos. Su principio rector, denominado Capacidad Contributiva sugiere que quienes más tienen, deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio

³³ Disponible en: <http://www.prensa.gba.gov.ar/nota.php?idnoticia=1310>

³⁴ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Privilegio>

³⁵ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Impuestos>

constitucional de equidad y el principio social de solidaridad. Sin embargo, esto no siempre es tenido en cuenta al imponer el impuesto ni otra clase de tributo, debido a que se priorizan otras causas, como pueden ser las de aumentar la recaudación o disuadir la compra de determinado producto o fomentar o desalentar determinadas actividades económicas. De esta manera, se puede definir la figura tributaria como una exacción pecuniaria forzosa para los que están en el hecho imponible. Con esta imagen y sumándole la capacidad corrupta de la burocracia colombiana, este ítem también será considerado como una AMENAZA debido a que la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., pierde su factor competitivo al trasladarle este gasto a su cliente final.

Tema: ENTORNO LEGAL

(22) CONTRATOS (CONTRATOS)³⁶

Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos. Para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., eso se considera como una OPORTUNIDAD al poder demostrar que la seriedad y la honradez son determinantes tanto a nivel interno como externo y así tener éste como un factor competitivo en el mercado.

Tema: ENTORNO LEGAL

(23) INNOVACION (INNOVACION)³⁷

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Este punto, PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., lo toma como una OPORTUNIDAD ya que cuenta con la capacidad de talento humano para producir de manera innovadora y así generarle valor agregado competitivo a su mercado actual y potencial.

³⁶ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato>

³⁷ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci3n>

Tema: ENTORNO TECNOLÓGICO

(24) NIVEL TECNOLÓGICO (NTECNOLOGI)³⁸

Tecnología es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades. La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno (biosfera). Las tecnologías pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta. Basados en la protección del medio ambiente y en la fabricación de las manufacturas plásticas armónicas con el planeta, PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., considera este punto como una OPORTUNIDAD porque cuenta con la maquinaria requerida e innovadora que le permite estar a la vanguardia de las empresas de su sector y así lograr la competencia y la posible expansión de su mercado.

Tema: ENTORNO TECNOLÓGICO

Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de oportunidades y amenazas POAM. La relación de las variables agrupadas por entornos se las puede observar en el Cuadro No. 3.

Cuadro 3. Matriz (POAM)

VARIABLES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
1.	ENTORNO ECONÓMICO				
	Dinámica Fronteriza Colombo-Ecuatoriana		2		
	Producto Interno Bruto			3	
	Índices de Precios al Consumidor Colombia		2		
	Índices de Precios al Consumidor Nariño		2		
	Variación de Precios del Petróleo		2		
	Empleo			3	
	Tipo de Cambio			3	
2.	ENTORNO FINANCIERO				
	Inflación		2		
	Tasa de Interés			3	
	Tasa de Desempleo		2		
	Política Cambiaria			3	
	Índice de Confianza del Consumidor		2		
3.	ENTORNO DEMOGRÁFICO				
	Infraestructura Vial		2		
	Población Empresarial				4
	Población Económicamente Activa			3	
4.	ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL				
	Confianza en el Gobierno			3	

³⁸ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnología>

VARIABLES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
	Conflicto Armado		2		
	Narcotráfico		2		
	Estabilidad Social		2		
5.	ENTORNO LEGAL				
	Permisos		2		
	Impuestos			3	
	Contratos			3	
6.	ENTORNO TECNOLÓGICO				
	Innovación				4
	Nivel Tecnológico			3	

Fuente. Este estudio

AM: Amenaza Mayor

AM = 1

Om: Oportunidad menor Om = 3

Am: Amenaza menor

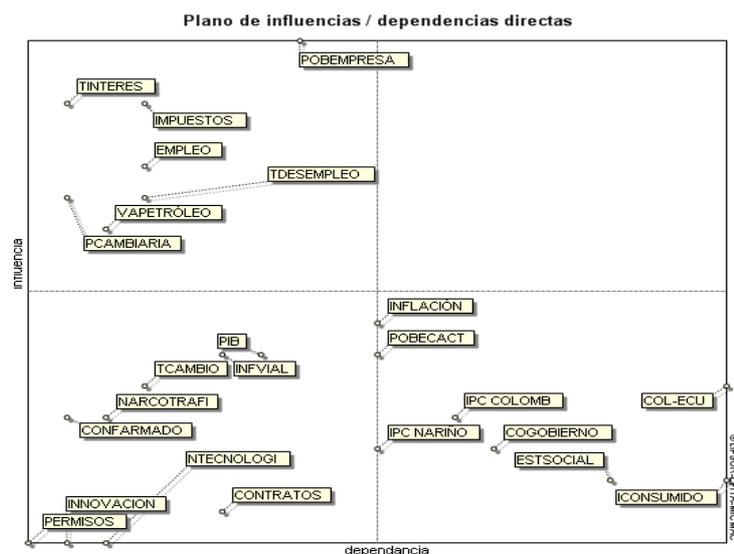
Am = 2

OM: Oportunidad Mayor OM = 4

8.2 DESCRIPCIÓN DE RELACIÓN ENTRE VARIABLES

En el Anexo C se muestra el tejido relacional y el análisis estructural de las variables que fue explicado para la Relación de Variables de Factores Internos, y habiéndose hecho el mismo proceso matricial se obtuvieron los resultados que a continuación se relacionan. Y al igual que en el Perfil de Capacidades Internas, se obtiene también la Matriz de Influencias Directas (MID) la cual demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones desembocando en las más influyentes del sistema estudiado y dan interés a las diferentes funciones de las variables en el sistema, donde en el siguiente plano Grafico No. 3 se presenta una tipología del sistema en estudio.

Grafico 3. Plano de influencias / dependencias directas entorno externo



Fuente. Este estudio

8.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO

La identificación de variables claves, se obtienen del software MICMAC en la suma de variables directas e indirectas, construyendo el eje estratégico de las variables que en promedio tienen mayor motricidad y dependencia, clasificando así las variables en forma descendente y se extraen del listado total de variables según el Principio de Pareto, calculando un valor relativo de acuerdo al anterior criterio, como se puede observar en el Anexo D. Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables claves del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de oportunidades y amenazas, dando pie a realizar la matriz MEFE.

Cuadro 4. Matriz de factores externos

VARIABLES CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Población Empresarial	0.20	4	0.80
O2	Empleo	0.13	3	0.39
O3	Confianza en el Gobierno	0.13	3	0.39
O4	Impuestos	0.15	3	0.45
AMENAZAS				
A1	Din. Fr. Colombo-Ecuatoriana	0.20	2	0.40
A2	Índice Confianza al Consumidor	0.18	2	0.36
TOTAL		1.00		2.79

Fuente. Este estudio

Como se puede observar en el Cuadro No. 4, el resultado ponderado que se obtuvo es de 2,79 mostrando que la empresa compete en un entorno que está, por debajo del promedio, en cuanto al atractivo general. Cabe destacar que los factores que más afectan son la Dinámica Fronteriza Colombo – Ecuatoriana y el Índice de Confianza al Consumidor y las mayores oportunidades que ofrecen son la Población Empresarial, los impuestos, el empleo y la confianza en el Gobierno.

9. ANÁLISIS DIAGNOSTICO COMPETITIVO

Para lo pertinente para Plan de Mercadeo, para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se acude a modelos que permiten realizar el mencionado análisis, las cinco fuerzas de Porter, y un análisis de perfil competitivo tomando como base una de las herramientas diagnósticas de Fred David, es decir la Matriz de Perfil Competitivo, siendo estas herramienta importantes de entrada que resume información decisiva sobre los competidores.

9.1 LAS CINCO FUERZAS

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen en el Grafico No.4.

Gráfico 4. Fuerzas determinantes de la competencia



Fuente. Este estudio

Con el análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado, se encontró:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. la amenaza de nuevos competidores tiene algunos barreras por el costo que representa la operación para la producción de envases en PET, en este orden de situaciones los nuevos competidores representan una amenaza para la empresa.

b. El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. es que cuenta con proveedores y/o clientes que tienen poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de esta, puesto que estos precios dependen básicamente del precio del petróleo.

c. Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiestan una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtienen beneficios mayores al sector en cuestión.

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., cuenta con una amenaza puesto que los productos o competidores indirectos son relevantes.

d. Rivalidad entre competidores: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. Para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. la rivalidad es muy alta, fundamentada en tarifas y precios, afectando en servicio y eficiencia en el cumplimiento de su promesa básica.

9.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo se identificaron los directos competidores de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA. con ayuda de la entrevista focalizada al mercado, se determinaron los factores decisivos de éxito en el sector, teniendo en cuenta los factores claves internos de la empresa; se asignó ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo, dicha ponderación se toma gracias al análisis estructural realizado para las variables claves internas; también se debe asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor; después de la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor en cada factor determinante de éxito; por último la sumatoria de resultados ponderados por cada competidor revela el más amenazante y el más débil, como se observa en el Cuadro No.5.

Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	POND	PROYECTOS INDUSTRIALES		PLASTICOS RAMOS		PELPAK	
		CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.
Capacidad para Satisfacer demanda	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72
Valor agregado del producto	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Cobertura del mercado	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92
Calidad en el servicio	0.16	3	0.47	3	0.47	4	0.62
Programa de Preventa y postventa	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
Sistema de toma de decisiones	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Disponibilidad de fondos	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
TOTALES	1.00		3.33		2.92		3.69

Fuente. Este estudio

Los actores se desempeñan en un escenario de alta competitividad en donde el líder es PELPAK, con un porcentaje de 3,69%, seguido de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES, con un porcentaje del 3,33% y siendo la empresa con un relativo pobre desempeño PLASTICOS RAMOS, con un resultado de 2,92%, se observa que la competencia es alta porque todos los actores tienen una gran oportunidad en la cobertura del mercado.

10. INVESTIGACION DE MERCADOS

Para el presente estudio, se tienen en cuenta empresas productoras de bebidas en la región que requieren envases plásticos para su producto y comercializadoras de envases, con lo que se pretende Identificar los requerimientos del mercado de envases plásticos tipo PET en el Municipio de San Juan de Pasto.

Se estudió cuales son las expectativas de los clientes que demandan envases plásticos PET.

Para el estudio se diseño una entrevista focalizada (Anexo E), puesto que el total de la población es bajo para realizar en una muestra como se observa en el Cuadro No. 6.

Cuadro 6. Lista de la población a entrevistar

NOMBRE
PRODUCTOS OSA
EMQUIMICOS
PASTO QUIMICOS
QUIMICOS DEL SUR
SURTIQUIMICOS
AGUA SAN ISIDRO
DISTRIBUCIONES SERVIMOSQUERA
LA CIGARRA LTDA
COLACTEOS DE NARIÑO
LACTEOS ANDINOS
COLPLAST
LACTEOS BELLA SUIZA
LACTEOS LA VICTORIA
AGUA DE LA MONTAÑA

Fuente. Este estudio

Con una serie de preguntas, se logró identificar:

El objeto social de las empresas que requieren envases plásticos se divide en comercializadoras en un 43% y productoras de bienes que requieren ser envasados en envases plásticos en un 57%, como se observa en el Grafico No.5.

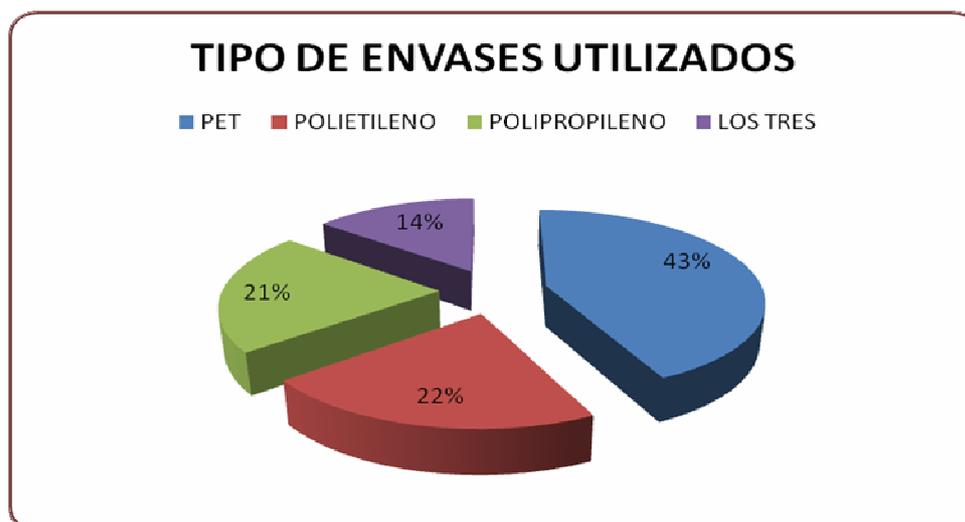
Grafico 5. Objeto social de las empresas entrevistadas



Fuente. Este estudio

Para la fabricación de envases plásticos se encuentran tres materiales, en donde la población entrevistada prefiere, el PET en un 43%, el 22% prefieren polietileno, el material de polipropileno lo prefieren un 21% de la población entrevistada y el 14% utiliza los tres materiales para sus envases, esta selección del envase depende del producto a envasar.

Gráfico 6. Tipo de envases utilizados



Fuente. Este estudio

Para encontrar las características del envase que prefieren los catorce entrevistados, se les pidió que valoren de 1 a 5 la importancia de las 10 características siguientes, que comprenden las dimensiones de la calidad del producto y dimensiones del servicio:

- ✓ **Precio:** El analizar esta variable tiene como objetivo establecer la relación valor para el cliente en correspondencia a los beneficios percibidos.
- ✓ **Capacidad de Respuesta:** Al estudiar esta variable se pretende conocer si los clientes perciben la capacidad de respuesta como la suma de la prontitud y la disposición que pone sus proveedores en satisfacer su demanda. Se evaluó cuánto tiempo se tarda en prestar el respectivo servicio y la manera en que se lo hace. Es preciso aclarar que la capacidad de respuesta no se mide exclusivamente en situaciones de urgencia, sino día a día en la atención cotidiana.
- ✓ **Desempeño:** En este aspecto se consideraron que tan importantes son para el cliente las características primarias de operación de los productos y/o los servicios de sus proveedores.
- ✓ **Características:** Se propendió por establecer si el cliente de que requiere envases plásticos es persuadido por las características que complementan el funcionamiento básico del producto.
- ✓ **Confiabilidad:** El estudio de esta variable permitió establecer si los envases plásticos se pueden posicionar en función de la probabilidad de que el producto falle dentro de un período especificado de tiempo, considerando la promesa básica.
- ✓ **Conformidad:** Para los objetivos estratégicos de mercadeo, el grado con el cual el producto cumple con los estándares reconocidos es determinante para los propósitos de posicionamiento y participación.
- ✓ **Durabilidad:** Se lo explicó como el tiempo de uso, que los clientes le han dado a dicho producto objeto de estudio. En sí es una medida de la vida del producto, tanto en el escenario técnico como económico.
- ✓ **Servicio:** Se tiene en cuenta variables como prontitud, cortesía y competencia.
- ✓ **Estética:** Esta variable se orientó hacia los aspectos de los envases plásticos: cómo se percibe los diseños.
- ✓ **Calidad Percibida:** Prácticamente se preguntó sobre la imagen corporativa de sus proveedores; varios aspectos tangibles e intangibles sobre la calidad del producto suministrado.

Los datos del estudio fueron analizados en el software Statgraphics aplicando el método de componentes principales, con el fin de obtener los factores relevantes que encierran las variables con las que se evaluó la calidad del producto y servicio objeto de estudio y se obtuvo los siguientes resultados:

Para interpretar los factores es fundamental observar en la matriz factorial las variables con coeficiente más alto respecto de cada factor. Se observa que las variables precio, capacidad de respuesta, desempeño, características, servicio, estética y calidad percibida se correlacionan fuertemente con el primer factor, las cuatro primeras con correlación positiva y las tres últimas con correlación negativa. Se encontró un escenario que une el concepto de valor articulando el producto básico y real con el concepto de producto ampliado, es decir, los segmentos del mercado se dividen entre los que desean producto básico/real a un precio bajo y los que, por el contrario, quieren productos que cumplan con todas las dimensiones de calidad sin importarles el aspecto económico.

Por otra parte, las variables confiabilidad, conformidad y durabilidad, se correlacionan fuerte y positivamente con el segundo factor; en este sentido, se identificó un factor orientado por el concepto tangible y medible de calidad. Lo anterior se corrobora con el Cuadro No. 7.

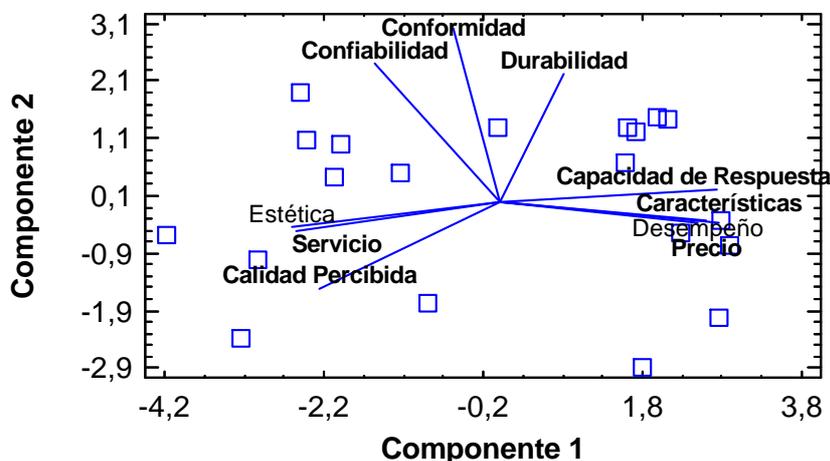
Cuadro 7. Matriz de carga de factor

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2	ESTIMADO COMUNALIDAD
Precio	0.878385	-0.0985449	0.781271
Capacidad de Respuesta	0.923301	0.0635192	0.85652
Desempeño	0.840788	-0.115584	0.720283
Características	0.933118	-0.108897	0.882567
Confiabilidad	-0.532367	0.720679	0.802792
Conformidad	-0.197437	0.900085	0.849134
Durabilidad	0.276214	0.67183	0.52765
Servicio	-0.861815	-0.1562	0.767124
Estética	-0.879042	-0.137113	0.791514
Calidad Percibida	-0.765076	-0.454035	0.791489

Fuente. Este estudio

El Gráfico No. 7 representa la dispersión que agrupa componentes principales en la investigación de mercados.

Grafico 7. Grafico de dispersión agrupa componentes principales



Fuente. Este estudio

El otro ámbito del análisis de datos de la investigación de mercados, en el contexto de la estadística descriptiva se estudió las cuatro variables más relevantes de los componentes identificados así: precio, capacidad de respuesta, confiabilidad y conformidad.

Con respecto al precio se tiene los siguientes resultados:

FRECUENCIA	20
MEDIA	3.7
MODA	5.0
PRIMER CUARTIL	3.0
SEGUNDO CUARTIL	5.0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	36.2606%

Con los anteriores datos obtenidos con el software Statgraphics se puede concluir que en promedio, respecto al precio los entrevistados asumen que sus proveedores son competitivos; de hecho la calificación que más se repite es de cinco. El coeficiente de variación señala una relativa uniformidad de criterio en esta política de la mezcla de mercadeo.

Considerando la capacidad de respuesta se preséntale siguiente resumen estadístico:

FRECUENCIA	20
MEDIA	3.4
MODA	5.0
PRIMER CUARTIL	2.0
SEGUNDO CUARTIL	5.0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	48.0924%

Se puede concluir que los clientes prefieren el precio frente a una dimensión del servicio como es la capacidad de respuesta. No obstante dentro de los proveedores de envase plásticos la capacidad de respuesta es bien calificada y relevante para la permanencia con los proveedores.

Discurriendo sobre la variable confiabilidad se presenta siguiente resumen estadístico:

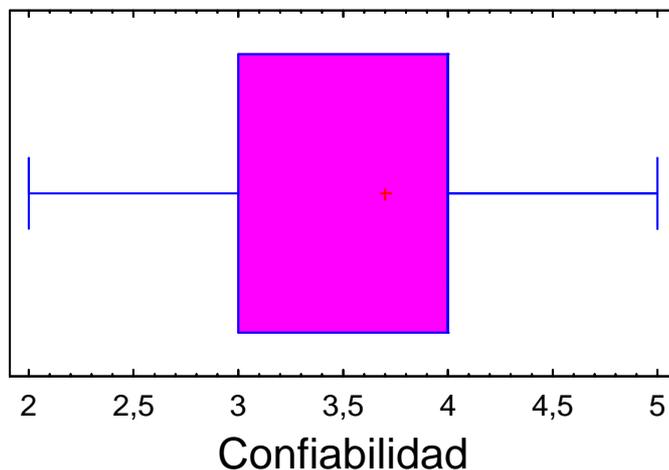
FRECUENCIA	20
MEDIA	3.7
MODA	4.0
PRIMER CUARTIL	3.0
SEGUNDO CUARTIL	4.0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	24.9562%

Con los anteriores datos, es pertinente citar que los clientes califican en promedio con la misma connotación las variables precio y confiabilidad, sin embargo en la calificación de la confiabilidad existió mayor uniformidad de criterio.

En este contexto el Gráfico No. 8, señala que ningún entrevistado califica de excelente ni de pésima a la categoría de confiabilidad.

Grafico 8. Percepción de confiabilidad

Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente. Este estudio

Acerca de la variable conformidad se tiene los siguientes resultados:

FRECUENCIA	20
MEDIA	3.7
MODA	4.0
PRIMER CUARTIL	2.5
SEGUNDO CUARTIL	5.0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	31.7375%

Con los anteriores datos, es oportuno citar que los clientes califican en promedio con la misma relación las variables precio, confiabilidad y conformidad, sin embargo en la calificación de la confiabilidad sigue existiendo mayor uniformidad de criterio seguido de cerca por la conformidad.

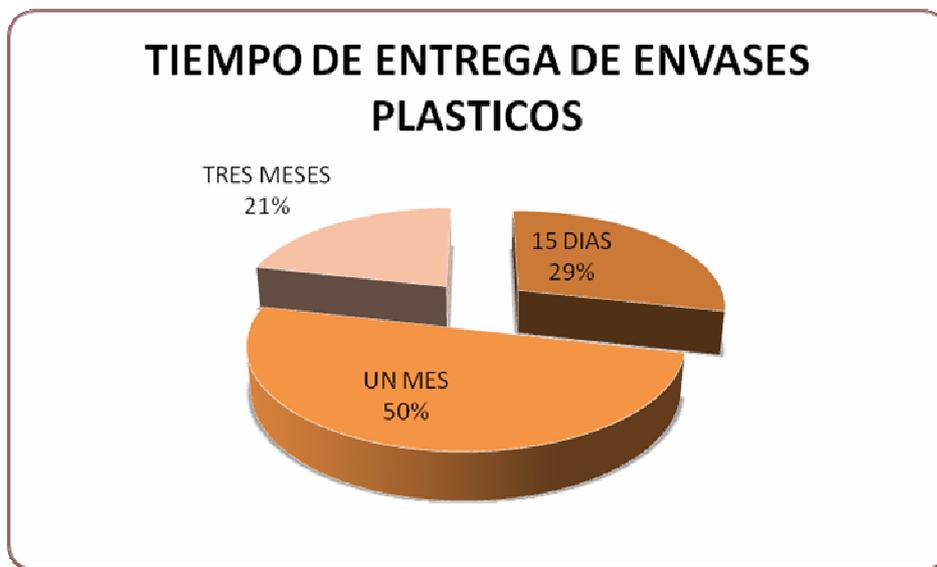
En este escenario, como dato relevante se puede citar que el 70% califico la conformidad con un valor inferior a 4, es decir la conformidad no es excelentemente calificada dentro de los entrevistados frente a sus proveedores.

En otro contexto con referencia al transporte y tiempo de entrega se encontró:

El tiempo de entrega de envases después de realizado el pedido, por parte de los proveedores de envases plásticos es de 15 días en un 29%, los proveedores en

un 50% se demoran en entrega de sus envases un mes y el 21% demoran tres meses. Como se observa en el Gráfico No. 9.

Gráfico 9. Tiempo de entrega de envases

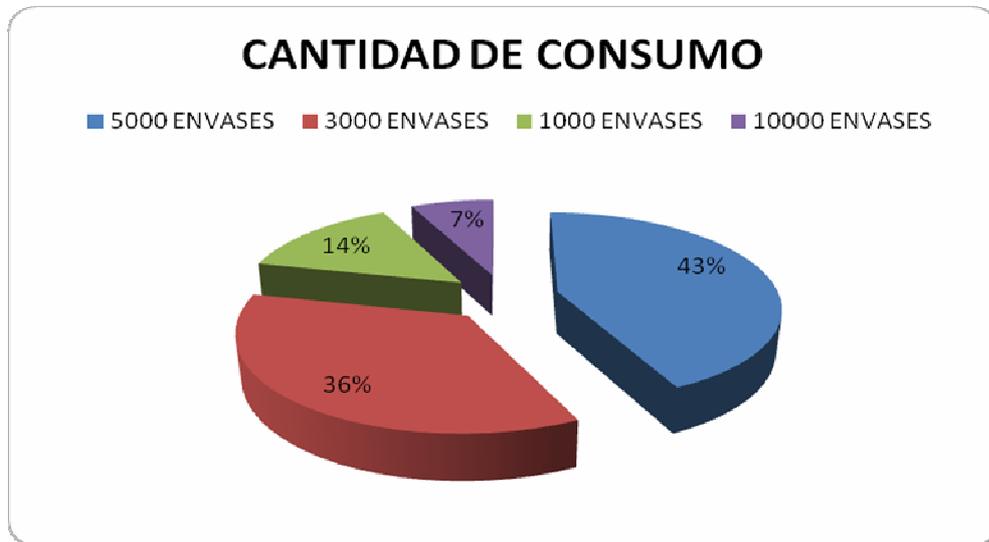


Fuente. Este estudio

El transporte de este producto se realiza por medio terrestre por su gran volumen y el lugar de procedencia de estos productos es de Bogotá y Cali.

De las empresas consumidoras de envases plásticos PET, consumen 5000 envases en un 43%, 3000 envases en un 36%, los que consumen 1000 envases en un 14% y un 7% para los que consumen 10000 envases, como se observa en el Gráfico No. 10.

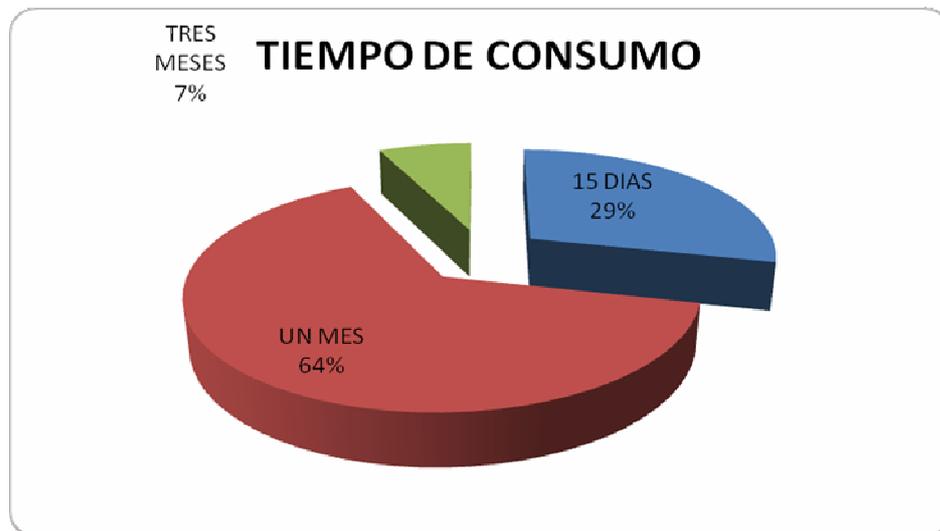
Grafico 10. Cantidad de consumo de envases



Fuente. Este estudio

En este orden de ideas, dichos envases se consumen en un mes el 64% de las empresas encuestadas, en 15 días el 29% y un 7% de consumo en tres meses, como se observa en el Gráfico No. 11.

Grafico 11. Tiempo de consumo de envases PET



Fuente. Este estudio

11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO

El presente Plan Estratégico de Mercadeo se implementará para los siguientes 3 años iniciándose en Julio de 2009 a Julio de 2012.

11.2 MISIÓN

Atender las demandas de productos y piezas técnicas especializadas obtenidas mediante el proceso de inyección, soplado, extrusión, troquelado y mecanizado metalmecánica para empresas nacionales e internacionales, con tecnología acorde a los requerimientos del cliente; asesoría y soporte de la más alta calidad, a costos adecuados, talento humano competente, gran sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

11.3 VISIÓN

Para el año 2012, PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., será una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos y piezas técnicas especializadas obtenidas mediante el proceso de inyección, soplado, extrusión, troquelado y mecanizado metalmecánica en las ciudades principales que conforman el Suroccidente Colombiano.

11.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Los colaboradores de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., proporcionan un servicio de calidad y consistentemente cumplen y exceden los requerimientos y expectativas de sus clientes. Están dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

11.5 VALORES CORPORATIVOS

- ✓ CUMPLIMIENTO: La empresa responde con los requerimientos legales y contractuales.
- ✓ CALIDAD: Entrega productos y servicios a satisfacción del cliente.
- ✓ LIDERAZGO: Orienta las acciones que permiten su desarrollo tecnológico y competitividad
- ✓ ÉTICA: Actitud orientada a salvaguardar los intereses de los clientes, proveedores y empleados.

- ✓ **INNOVACIÓN:** Introdutor permanente de productos y procedimientos que garanticen su posicionamiento.
- ✓ **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Búsqueda de la excelencia a través de su propia dinámica.

11.6 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

- ✓ **Globalidad e innovación permanente de la oferta:** Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y solucionar sus necesidades de manufacturas en plástico.
- ✓ **Actuación coordinada.** La autonomía de gestión se enmarca en la fijación de objetivos y en el desarrollo de políticas de actuación comunes.
- ✓ **Vocación de liderazgo.** Queremos ser líderes en todos los mercados y sectores en que operamos.
- ✓ **Alta calidad en el servicio a los clientes:** Buscamos la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes.
- ✓ **Búsqueda permanente de la eficacia:** Queremos para optimizar la utilización de los recursos, lo que implica, entre otros factores, pragmatismo y flexibilidad; agilidad en los procesos; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación; y rigor en el gasto.

11.7 MERCADO ACTUAL

La empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., satisface de manera efectiva el mercado empresarial de Santiago de Cali con los estándares de calidad para clientes como RIVIERE VILLAMIZAR, BEISBOL DE COLOMBIA, PAMPA LTDA., LABORATORIOS NIEVE, SANBANI, DATECSA S.A, QUIMIPLAST, ACEGRASAS, entre otras.

En San Juan de Pasto, satisface a las empresas: Agua de la Montaña, Productos Osa, Pasto Químicos, Químicos del Sur, entre otros, con los requerimientos de calidad y compromiso que las mencionadas empresas requieren.

12. FORMULACION ESTRATEGICA

Después de la definición de la Misión empresarial, la realización de auditorías internas y externas y la fijación de objetivos, la formulación estratégica es la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluyendo las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de la Gran Estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factores internos, externos y en la de perfil competitivo. La cortejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

12.1 MATRIZ DOFA

Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias F.O., D.O., F.A. y D.A. Para su elaboración se tuvo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades claves de anteriores análisis.

Posteriormente se comparan y cruzan variables: oportunidades con fortalezas (F.O.), oportunidades con debilidades (D.O.) amenazas con fortalezas (F.A.) y amenazas con debilidades (D.A.), obteniendo así, las estrategias de mayor conveniencia para la empresa.

Cuadro 8. Matriz (DOFA)

MATRIZ DOFA	<u>OPORTUNIDADES</u> <u>O1</u> Población Empresarial <u>O2</u> Empleo	<u>AMENAZAS</u> <u>A1</u> Dinámica Fronteriza Colombo- Ecuatoriana <u>A2</u> Índice de Confianza al Consumidor <u>A3</u> Impuestos <u>A4</u> Confianza en el Gobierno
	<u>FORTALEZAS</u> <u>F1</u> Capacidad para satisfacer la demanda <u>F2</u> Valor agregado de producto <u>F3</u> Cobertura del mercado <u>F4</u> Calidad del Servicio <u>F5</u> Programa Servicio Preventa y Postventa	<u>ESTRATEGIAS FO</u> <u>F1, F3, F2, F4 – O1, O2</u> Desarrollo de producto, teniendo en cuenta que existe una gran cobertura del mercado. <u>F1, F3, F4, F5 – O1, O2</u> Penetración en el mercado.
<u>DEBILIDADES</u> <u>D1</u> Sistema toma decisiones <u>D2</u> Disponibilidad de fondos	<u>ESTRATEGIAS DO</u> <u>D1 – O1, O2</u> Alianza Estratégica	<u>ESTRATEGIAS DA</u> <u>D1, D2 – A1</u> Alianza Estratégica

Fuente. Este estudio

12.2 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN PEEA

Esta Matriz es la segunda herramienta en importancia de esta etapa, Los pasos que se requieren para el desarrollo de la matriz PEEA son:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Para el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se determinaron los factores para una PEEA, teniendo en cuenta el análisis interno y externo, de la siguiente manera:

Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
1. RENTABILIDAD	5	1. TRANSPORTE	-3
2. LIQUIDEZ	4	2. TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	-2
3. ENDEUDAMIENTO	2	3. CRECIMIENTO DEL SECTOR	-3
4. NIVEL DE INVENTARIOS	3	4. COMERCIO EXTERIOR	-1
5. CUENTAS POR PAGAR	2	5. TENDENCIAS DEL MERCADO	-2
PROMEDIO	3.2	PROMEDIO	-2.2

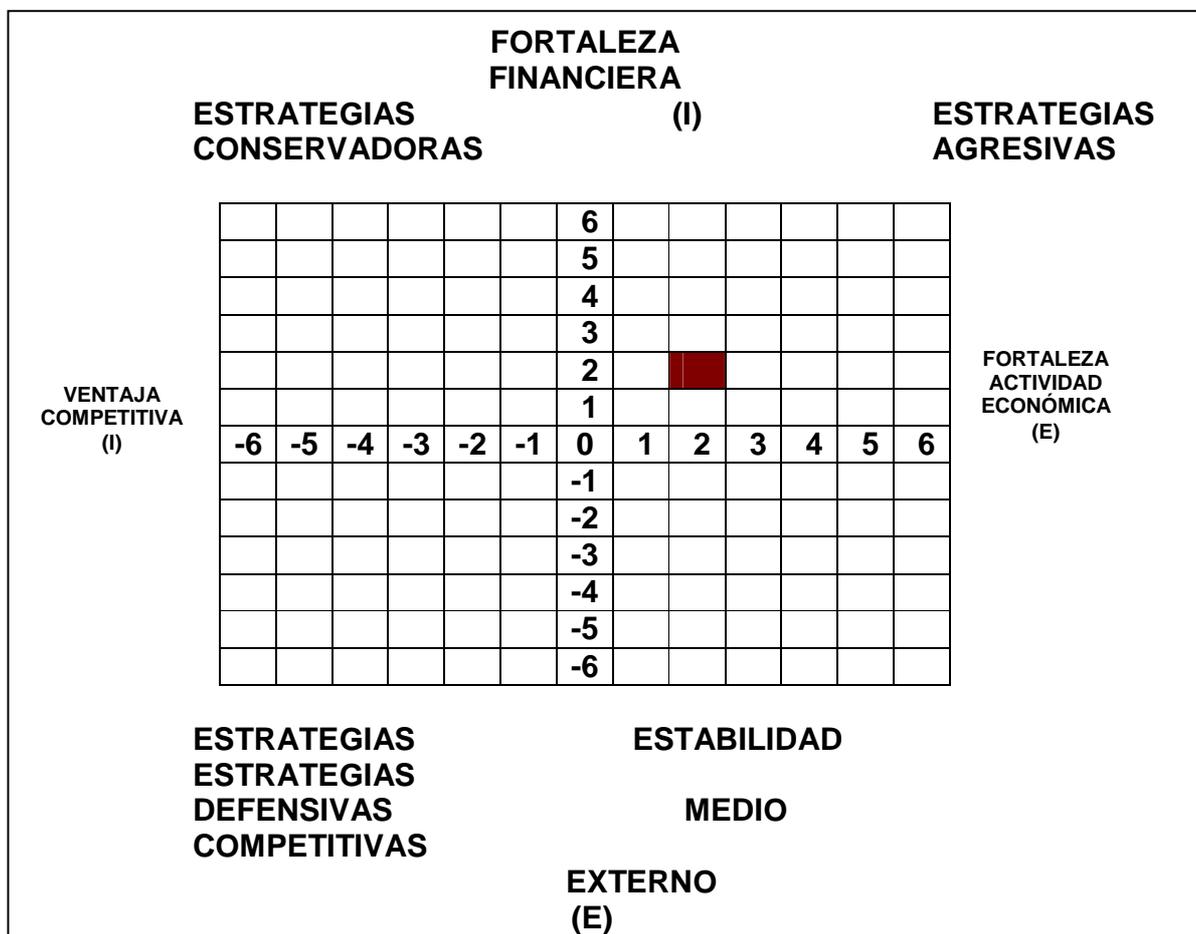
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA ACTIV.ECONÓMICA	CALIF.
1. CALIDAD	-2	1. TASA CRECIMIENTO SECTOR	4
2.DISEÑO	-2	BARRERAS DE ENTRADA	4
1.TIEMPO DE RESPUESTA	-3	SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS	6
1.PRECIO	-3	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	4
1.SERVICIO	-4	KNOW HOW	4
PROMEDIO	-2.8	PROMEDIO	4.4

Fuente. Este estudio

Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestran si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. *“Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financieras, Ventajas Competitivas, Estabilidad Ambientas y Fortalezas de la Industria, considerándose como las determinantes de la posición estratégica global de una organización”³⁹.*

³⁹ ROWE, A.. y MANSON, R. Strategic Managemen and Bussines Policy. Mexico: s.n, s.f. p 164.

Figura 1. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción - Plano Cartesiano



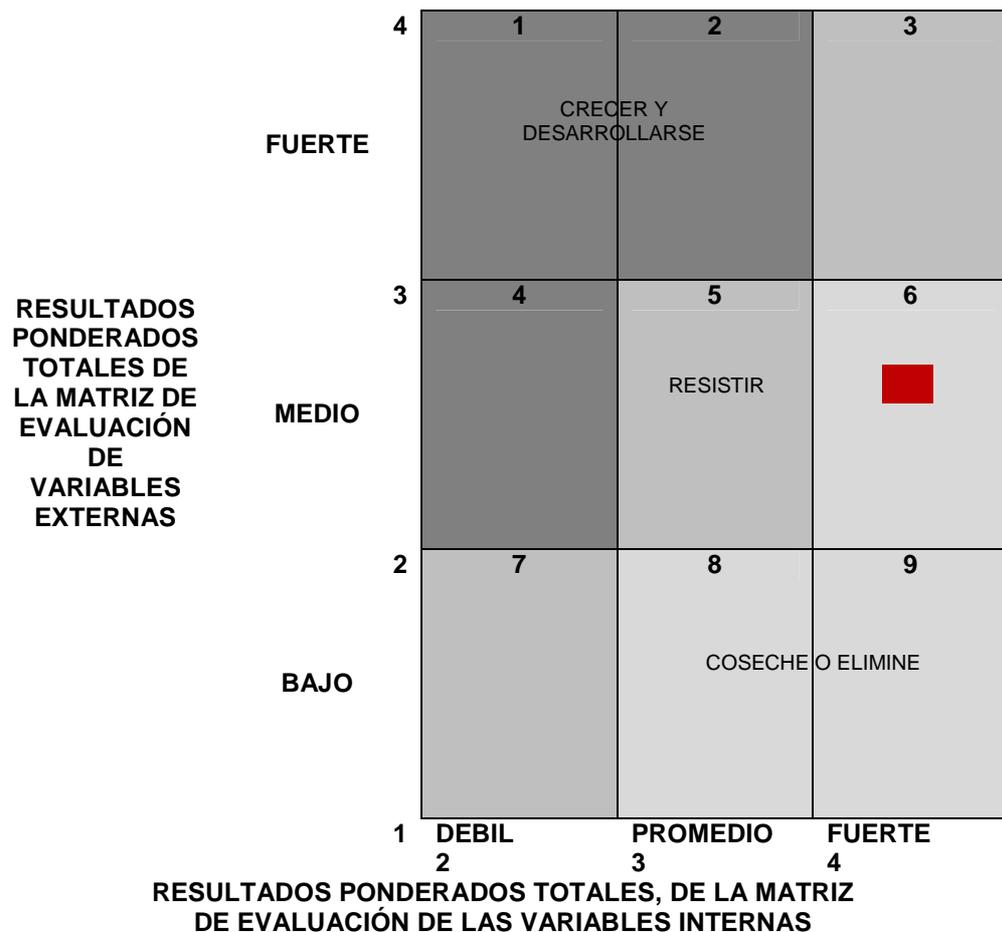
Fuente. Este estudio

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., debe seguir estrategias de tipo agresivas, como se observa en el plano cartesiano. El vector de direccionamiento, se ubica en el cuadrante agresivo, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración de mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

12.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos divisiones claves: los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. En forma similar, en el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto. Para PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se observa que en el Eje X presenta un resultado de 3,33 considerándose en una posición fuerte, mientras que en el Eje Y su resultado es de 2,82 considerando un factor externo medio como se observa en la Figura No. 2.

Figura 2. Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente. Este estudio

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero, las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado y desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones. Segundo, las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con gran frecuencia se usan en estos tipos de divisiones. Tercero, una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX es “coseche o elimine”. Las organizaciones exitosas pueden lograr un portafolio de negocios que quede localizado en o alrededor de la casilla I en la matriz IE.

En este orden de situaciones, PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se ubica en la posición estratégica “CREZCA Y DESARRÓLLESE”, para lo cual debe utilizar estrategias intensivas como penetración en el mercado y desarrollo del producto, teniendo en cuenta que lo que se pretende es incursionar en el mercado de San Juan de Pasto.

12.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

Las Divisiones autónomas (o centros de utilidades) de una organización comprenden lo que se denomina Portafolio Empresarial. Cuando las divisiones de una firme compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio, la Matriz del Grupo Consultor de Boston, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos, para formular estrategias, dicha matriz muestra en forma grafica, la diferencia entre divisiones, en términos de porcentaje, de participación en el mercado y de tasa de crecimiento industrial de cada división de la siguiente manera

- ✓ **Los interrogantes:** Los competidores situados en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
- ✓ **Las estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la

penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- ✓ **Las vacas del dinero:** Los competidores ubicados en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.
- ✓ **Los perros:** Los competidores ubicados en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando un competidor se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en competidores viables y rentables.

La Matriz del Grupo Consultor de Boston muestra en forma gráfica en términos de porcentaje la participación en el mercado y la tasa de crecimiento industrial. Esta matriz permite a una empresa manejar su portafolio empresarial. La posición relativa de participación en el mercado se puede determinar como la razón entre la participación de una división en el mercado y la participación de la firma rival más grande. Este dato se da en el Eje X de la Matriz BCG. Típicamente, el punto medio en el Eje X se fija en 0.50, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado de la organización más importante de la industria. El Eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas en términos de porcentaje y puede oscilar entre -20% y +20%, siendo el punto medio 0%.

Para la elaboración de la Matriz BCG se compara los datos de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., con PELPAK empresa reconocida a nivel nacional en el sector de manufacturas en plástico, especialmente en la producción de envases en preforma PET.

Como elementos de juicio para la elaboración de la matriz BCG se tiene el vector vertical crecimiento de ventas en el mercado y el vector horizontal participación relativa en el mercado. Como argumento del crecimiento de ventas en el mercado

se tienen los datos financieros históricos obtenidos de la cuenta de resultados de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., el Cuadro No. 10 describe las cifras.

Cuadro 10. Datos históricos en ventas proyectos industriales Ltda.

CONCEPTO	AÑO 2006	2007	2008
INGRESOS			
Ventas	70.350.000	76.754.456	85.100.832
Subtotal ingresos	70.350.000	76.754.456	85.100.832

Fuente. Este estudio

Con las ventas de la competencia, se obtiene la participación relativa en el mercado, como se observa en el Cuadro No.11.

Cuadro 11. Participación relativa en el mercado

EMPRESAS	VENTAS 2008	PARTICIPACION EN EL MERCADO
PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA.	85.100.832	32%
PLASTICOS RAMOS	73.654.450	27%
PELPAK	110.530.500	41%

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta los datos anteriores y la formula de crecimiento:

$$\text{CRECIMIENTO} = (\text{VALOR FINAL} / \text{VALOR INICIAL})^{\text{PERIODOS}} - 1$$

CRECIMIENTO	11%
--------------------	------------

En este contexto, haciendo los despejes respectivos se encuentra que i (crecimiento) se establece en el 11%, que concurrente con la matriz BCG, se lo puede ubicar en el cuadrante de los productos de **INTRODUCCIÓN**, como se observa en la figura No. 3.

Figura 3. Matriz BCG



Fuente. Este estudio

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se encuentra en el Cuadrante 1, representa que tiene una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compete en industrias de alto crecimiento. Con lo cual deberá fortalecerse mediante una mayor asignación de recursos, se debe seguir una estrategia intensiva (penetración de mercados, desarrollo de mercado o desarrollo de producto).

12.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

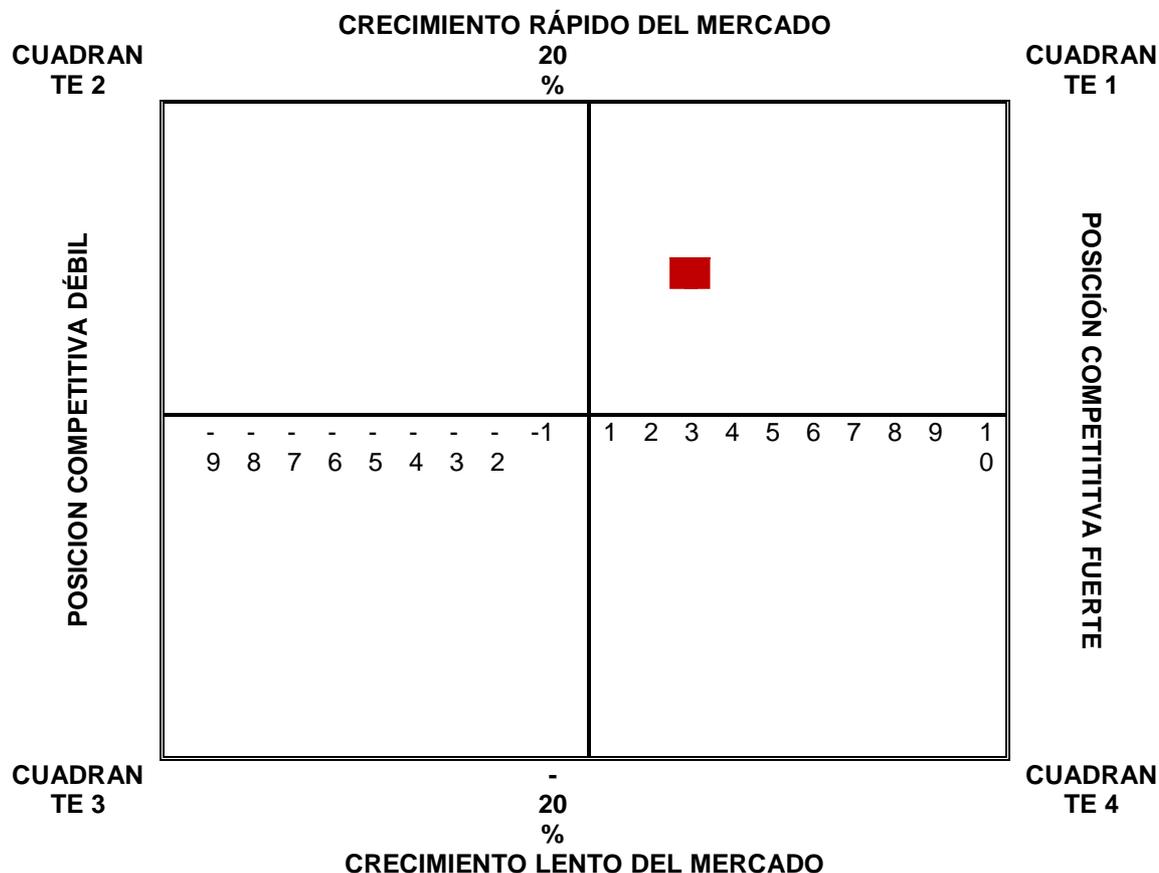
La Matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición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

- ✓ Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

- ✓ Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- ✓ Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
- ✓ Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Esta es una técnica comparativa que no presenta una gama de valores numéricos para los Ejes X y Y. Se puede entender, que no hay un conjunto óptimo de valores numéricos para la Matriz de la Gran Estrategia, es decir se requiere buen juicio subjetivo para su desarrollo y los valores numéricos adecuados pueden variar de acuerdo con el tipo y tamaño de la empresa. No obstante, en el presente trabajo se describe un proceso razonable para determinar valores numéricos en la Matriz de la Gran Estrategia: El eje x de posición competitiva de la Matriz de la Gran Estrategia, es similar al eje de ventaja competitiva (VC) de la Matriz PEEA. La escala de 0 a -6 de VC descrita para la Matriz PEEA se podría usar con la Matriz de Gran Estrategia. Un valor numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio en la Matriz de la Gran Estrategia, así como lo representó en la Matriz PEEA. El eje Y o eje de crecimiento del mercado de la Matriz de la Gran Estrategia es análogo al eje de crecimiento de ventas en la Matriz de Portafolio de Negocios BCG. En este caso la escala porcentual de -20 a +20 puede usarse para la Matriz de la Gran Estrategia en donde -20 indica disminución rápida del mercado y +20 es igual al rápido crecimiento del mercado. En consecuencia un valor numérico de 0 % representa un punto de intersección del Eje Y en la Matriz de Gran Estrategia (Ver Figura No. 4)

Figura 4. Matriz de la gran estrategia



Fuente. Este estudio

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., se ubica en el cuadrante I, que se concluye que se encuentra en una magnífica posición estratégica, para lo cual se debe pensar en la concentración continua en los mercados y productos actuales (penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de producto), son las estrategias adecuadas. La ubicación en este cuadrante hace que pueda aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, puesto que puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

12.6 MATRIZ DEL MERCADO TOTAL

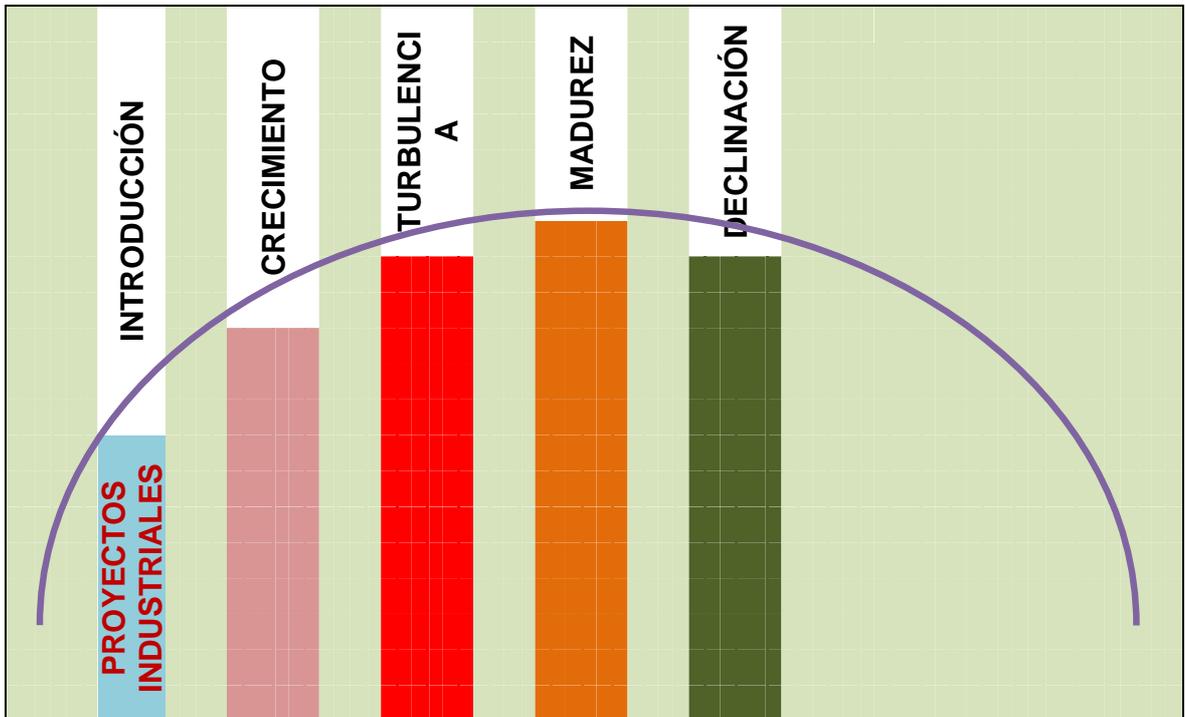
La Matriz de Mercado Total, se sustenta considerando la fórmula aplicada para calcular crecimiento:

$$CRECIMIENTO = (VALOR FINAL / VALOR INICIAL)^{PERIODOS} - 1$$

En donde despejando i se obtiene un crecimiento de 11%. Lo anterior se estructura con base en los criterios de Jean Lambim, de la siguiente manera: si $i \leq 0$, la empresa se encuentra en declinación; si $i = 5$, en madurez; si $5 > i > 0$, se considera etapa de introducción; si $i > 10$ es crecimiento; y si $10 \geq i > 5$ es turbulencia, Jean Lambim en su libro "Gerencia Estratégica" habla de que al modelo típico del ciclo de vida típico se le agrega una subetapa ubicada en la etapa de crecimiento denominada turbulencia.

En este contexto, con los datos obtenidos en la matriz BCG, particularmente en el escenario de crecimiento de ventas del mercado relevante de PROYECTOS INDUSTRIALES, este se ubica en la etapa de crecimiento; lo anterior es relevante para la toma de decisiones, las cuales se presentan en el plan operativo anual de mercadeo, como se observa en la Figura No.5.

Figura 5. Matriz del ciclo de vida de proyectos industriales Ltda.



Fuente. Este estudio

Con lo anterior se concluye que PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., está en una etapa de INTRODUCCION en el ciclo de vida empresarial.

Gracias a la matriz de ciclo de vida plasmada anteriormente, se extrajeron los siguientes objetivos:

a. Objetivos de producto:

- ✓ Mejorar la atención al cliente individual generando interés para solucionarle sus inquietudes o inconvenientes.
- ✓ Cuidar la calidad del producto de tal manera que se mantengan registros exentos de errores.
- ✓ Promover mediante capacitaciones y charlas el sentido de pertenencia para impulsar las habilidades de los colaboradores para que inspiren credibilidad y confianza.

b. Objetivos del precio:

- ✓ Mantener la situación de paridad con la competencia.

c. Objetivos de plaza:

- ✓ Crear alianzas estratégicas en el escenario creciente del sector por la relación motricidad dependencia para una expansión de mercado en el departamento de Nariño.

d. Objetivos de publicidad:

- ✓ Incrementar las relaciones públicas.
- ✓ Aumentar la fuerza de ventas.
- ✓ Lograr promocionar la empresa a través del cuidado de la apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.

e. Objetivos financieros

- ✓ Incrementar ventas en un 20% en envases plásticos de preformas PET.

12.7 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MATRICES FORMULADAS

Las matrices anteriormente formuladas y desarrolladas indican las mejores alternativas estratégicas que pueden adoptar PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., para incrementar su market share.

En consecuencia, se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Desarrollo del mercado: Esta estrategia se debe seguir cuando una empresa cuenta con un producto que quiere vender aun mercado en el que antes no había competido.
- ✓ Desarrollo del producto: Con esta estrategia de crecimiento para mercados actuales se puede llegar con nuevos servicios destinado al mercado objeto de

estudio. Se trata de innovar para maximizar la calidad de los servicios prestados con el fin de colmar las expectativas y necesidades de los usuarios con los productos existentes, con el fin de captar los clientes que son atendidos por la competencia.

13. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO:					
<ul style="list-style-type: none"> Desplegar los productos que ofrece PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., con los atributos que demande el cliente como son: Buena Calidad, atención y trato digno, conocimiento e información permanente de los productos. 					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADO: INNOVACION EN EL PRODUCTO Y SERVICIO					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Servicio personalizado	Disminuir 10% quejas por deficiente atención	Gerencia General	3 meses		Número de quejas y reclamos de los usuarios.
Capacitación talento humano	Capacitar el 100% de los colaboradores	Gerencia Comercial	6 meses	\$2.000.000	Número de colaboradores capacitados

OBJETIVO:					
Incrementar la participación en el mercado. En un incremento en ventas del 20%, en envases plásticos de preforma PET.					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADO: CONFRONTACIÓN DIRECTA					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Servicio diferenciado	Incrementar la participación en el mercado en un 10%	Gerencia General	1 año	\$2.500.000	Crecimiento interanual del mercado
Implementación de personal para la zona de San Juan de Pasto.	Incremento de ventas en 20%	Gerencia General	1 año	\$3.700.000	Presupuesto de ventas

OBJETIVO:					
Aumentar el posicionamiento de la empresa.					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADO: RELACIONES PÚBLICAS					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Eventos institucionales	Incrementar el grado de recordación en un 10%	Gerencia Comercial	1 año	\$8.000.000	Porcentaje de Recordación de marca corporativa

Fuente. Este estudio

14. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL

Al margen de que PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA tenga intención de publicar los resultados de este Plan Estratégico de Mercadeo, se pretende que, en la medida en que los citados resultados puedan ser útiles para sectores profesionales, empresas o usuarios, la empresa contemple las previsiones de difusión de los mismos a estos colectivos.

Por eso se manejarán socializaciones continuas con las áreas funcionales de la empresa con mercadeos sin fronteras.

Y para el caso del Control, sabiendo que el propósito del plan de mercadeo es asegurarse de que la empresa logre las metas de ventas, ganancias y otras establecidas en el plan de mercadeo. Este tipo de control se realiza en todos los niveles de la organización.

Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan de mercadeo, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis de la participación en el mercado, la relación entre los gastos de mercadeo y las ventas, el seguimiento de las actitudes, la rentabilidad y la eficiencia.

Es tarea de la gerencia asegurar que se realice un cuidadoso seguimiento, evaluación y control del plan de mercadeo. Los controles típicos incluyen el establecimiento de patrones de desempeño, la evaluación del desempeño real en función de dichos patrones y, si las desviaciones son intolerables, la toma de acciones correctivas.

Por lo tanto el Gerente de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA o, en su defecto la persona designada por él, hará auditoria y monitoreo cada tres meses para ver si los objetivos planteados en este Plan Estratégico de Mercadeo se están cumpliendo.

Por último, y para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo es necesario que PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ **Comunicación:** Presentación del Plan Estratégico de Mercadeo, escuchar sugerencias y recomendaciones.

- ✓ **Ejecución del Plan:** Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.
- ✓ **Control:** Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se buscan los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.
- ✓ **Reajuste del Plan:** Aplicación de correctivos y mejoramiento del Plan Estratégico de Mercadeo de acuerdo a las exigencias del medio y continúa su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

15. ESTUDIO FINANCIERO

15.1 PRESUPUESTO INICIAL

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA., presenta el siguiente presupuesto con el objeto de expresar en términos concretos los efectos de sus proyecciones. En este sentido se orienta a concentrar conclusiones en el flujo de caja, valor presente neto y tasa interna de retorno.

Los componentes del presupuesto que se describirá en los puntos siguientes, es de tipo flexible previendo variaciones en el volumen de ventas estimado, incluyendo proyecciones en los estimativos de ingreso, costos, gastos y en los flujos de efectivo relacionados con éstos.

15.1.1 Stock Inicial. Se proyecta iniciar las operaciones comerciales alcanzando como meta el 50% de la demanda potencial total para los cuatro (4) meses finales del año 2009.

En el Cuadro No. 12 se describe el presupuesto Inicial del proyecto.

Cuadro 12. Presupuesto inicial

INVERSION	
Mobiliario Diverso	1.810.000
Informática y comunicaciones	3.750.000
Acondicionamiento de local	2.000.000
Stock Inicial	11.250.000
Gastos de Plan de Mercadeo	16.000.000
Caja Inicial	1.000.000
Subtotal Inversión	35.810.000

FINANCIACION	
Capital Propio Aportes Socios	100.000.000
Subtotal Financiero	100.000.000

Fuente. Este estudio

15.1.2 Pago de personal. El salario de los colaboradores está proyectado con base al índice de inflación promedio (6%) que se registra con base en los parámetros macroeconómicos del país.

Cuadro 13. Nomina

PROYECTOS INDUSTRIALES PASTO

CARGO	No.	SALARIO MENSUAL	TOTAL
Director de Ventas	1	1.200.000	1.200.000
Secretaria	1	496.900	496.900
Vendedor	1	496.900	496.900
TOTAL NOMINA			2.193.800

Fuente. Este estudio

A continuación se describe de nómina anual de la Proyectos Industriales Ltda. Pasto

Cuadro 14. Nomina anual proyectada

PRESUPUESTO DE NOMINA PARA CINCO AÑOS

PRESUPUESTO ANUAL	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	APORTES PARAFISCALES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGOS PERSONAL
2009	8.448.944	1.588.580	717.768	1.740.986	12.496.278
2010	26.867.642	4.765.740	760.834	1.845.445	34.239.662
2011	28.479.700	5.051.685	806.484	1.956.172	36.294.041
2012	30.188.482	5.354.786	854.873	2.073.542	38.471.684
2013	31.999.791	5.676.073	906.166	2.197.955	40.779.985

Fuente. Este estudio

15.1.3 Flujo de caja. El estado de flujo de caja trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que puede tener Proyectos Industriales en Pasto en el horizonte de cinco (5) años

Con base en los rubros considerados en el presupuesto inicial se procede a planear la liquidez necesaria para el buen funcionamiento de Proyectos Industriales Ltda. En consecuencia, el presupuesto de efectivo es simplemente el intento de predecir las entradas de efectivo y sus desembolsos en el transcurso del periodo presupuestado.

Cuadro 15. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTOS INDUSTRIALES PASTO PROYECTADO

CONCEPTO	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
Saldo Inicial		-100.896.278	44.900.258	105.768.066	
VENTA DE ENVASES	120.000.000	720.000.000	720.000.000	808.992.000	857.531.520
Otros cobros	0	0	0	0	0
Subtotal ingresos	120.000.000	619.103.722	764.900.258	914.760.066	1.071.433.820
PAGOS CORRIENTES					
Proveedores	90.000.000	540.000.000	572.400.000	606.744.000	643.148.640
Pagos de personal	12.496.278	34.239.662	34.239.662	38.471.684	40.779.985
Gastos Plan de Mercadeo	16.000.000	0	0	0	0
Servicios públicos	400.000	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219
Adecuaciones	2.000.000				
Impuestos año anterior	0	-1.236.197	51.220.530	54.293.762	57.551.388
Subtotal pagos corrientes	120.896.278	574.203.464	659.132.192	700.857.766	742.909.232
Saldo corriente de caja	-896.278	44.900.258	105.768.066	213.902.300	328.524.588
OPERACIONES DE CAPITAL					
Entradas de capital					
Recursos propios	100.000.000				0
Saldo operaciones de capital	-100.000.000	0	0	0	0
RESULTADO FINAL TESORERIA	-100.896.278	44.900.258	105.768.066	213.902.300	328.524.588

Fuente. Este estudio

15.1.4 Estado de resultados. Muestra los Ingresos y los Gastos, así como la Utilidad o Pérdida resultante de las operaciones de Proyectos Industriales Ltda. Pasto proyectado a cinco años. En el siguiente cuadro se puede observar su composición.

Cuadro 16. Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS PROYECTOS INDUSTRIALES PASTO PROYECTADO

CONCEPTO					
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
Ventas	120.000.000	720.000.000	763.200.000	808.992.000	857.531.520
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Subtotal ingresos	120.000.000	720.000.000	763.200.000	808.992.000	857.531.520
COSTOS VARIABLES VENTAS					
Compras materias primas	90.000.000	540.000.000	572.400.000	606.744.000	643.148.640
Subtotal Costos Variables	90.000.000	540.000.000	572.400.000	606.744.000	643.148.640
Beneficio Bruto	30.000.000	180.000.000	190.800.000	202.248.000	214.382.880
COSTOS DE ESTRUCTURA					
Pagos de personal	12.496.278	34.239.662	36.294.041	38.471.684	40.779.985
Gastos Plan de Mercadeo	16.000.000				
Depreciación	4.314.624	11.520.000	12.211.200	12.943.872	13.720.504
Gastos servicios públicos	400.000	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219
Subtotal C. de Estructura	33.210.902	46.959.662	49.777.241	52.763.876	55.929.708
Ben. antes de impuestos	-3.210.902	133.040.338	141.022.759	149.484.124	158.453.172
Reservas Legales	-321.090	13.304.034	14.102.276		
Impuestos sobre beneficios	-1.236.197	51.220.530	54.293.762	57.551.388	61.004.471
RESULTADO FINAL TESORERIA	-1.653.615	68.515.774	72.626.721	91.932.736	97.448.701

Fuente. Este estudio

15.1.5 Punto de equilibrio. Analizar el punto de equilibrio para la Proyectos Industriales Ltda. en Pasto le permitirá estudiar la relación que existe entre los costos fijos, los costos variables, los precios de queso fresco por kilo y las utilidades para estudiar el efecto general del nivel de producción, sobre los ingresos, costos y gastos y por consiguiente sobre las utilidades. La distribución de los costos fijos y variables, es la base para el análisis del punto de equilibrio tal como lo muestran el Cuadro No. 17.

Cuadro 17. Punto de equilibrio años 2009 – 2010

PUNTO DE EQUILIBRIO ENVASES AÑO 2009		PUNTO DE EQUILIBRIO ENVASES AÑO 2010	
Costos fijos totales	33.210.902	Costos fijos totales	46.959.662
Precio de venta unitario	600	Precio de venta unitario	600
Costos variable unitario	450	Costos variable unitario	450
PUNTO DE EQUILIBRIO	221.406	PUNTO DE EQUILIBRIO	313.064

Fuente. Este estudio

En consecuencia, la cantidad de Envases que Proyectos Industriales Ltda., en Pasto debe comercializar, cumpliendo la condición que los ingresos obtenidos sean iguales a los costos totales es de 221.406 envases al año, es decir 18.450 envases mensuales.

16. EVALUACION FINANCIERA

16.1 TASA DE DESCUENTO

Se procede a calcular el valor presente neto y al TIR, estimando la tasa exigida por Proyectos Industriales Ltda., teniendo en cuenta los riesgos y la característica del proyecto se la estima en 20%.

Ahora se debe calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

TASA INTERNA DE RETORNO

INVERSION	-155.000.000
FLUJO NETO 1	-100.896.278
FLUJO NETO 2	44.900.258
FLUJO NETO 3	105.768.066
FLUJO NETO 4	213.902.300
FLUJO NETO 5	328.524.588
TIR	31%

VALOR PRESENTE NETO

COSTO DE OPORTUNIDAD	20%
VPN	\$ 88.490.581,85

El anterior análisis financiero calculó los valores presentes con la tasa mínima de descuento esperada por la Proyectos Industriales Ltda. Con el resultado del VPN se puede interpretar que el proyecto permite recuperar la inversión dejando un excedente de \$ 88.490.581,85.

La tasa interna de retorno (TIR) que se obtuvo, 31%, evidencia que el proyecto es potencialmente atractivo.

17. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, entre ellos se puede mencionar:

En el diagnóstico se observa que Proyectos Industriales Ltda. a nivel interno, está por encima del promedio evidenciando que tiene fortalezas; constituyéndose como una de sus mayores fortalezas la COBERTURA DEL MERCADO, Sin embargo, existen algunos aspectos que requieren ser mejorados. Por los aspectos mencionados, se puede afirmar que el estudio permitió determinar los puntos clave para conocer el estado real de la empresa y por ende permitió identificar las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento y proyección hacia nuevos mercados.

PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, se encuentra en una posición favorable frente a sus competidores, teniendo en cuenta que no se encuentra relegada de la empresa líder del mercado.

En lo concerniente al sondeo de mercado, se deduce que la ciudad de Pasto, es altamente atractiva, para este sector, mas para Proyectos Industriales Ltda. teniendo en cuenta que se viene con idea de vender el concepto de envase, ya que se dirigida a empresas que necesitan de un envase nuevo y unió como vendedor silencioso del producto.

De acuerdo a la matriz PEEA y la matriz IE, se puede concluir que la empresa está en una etapa de crecimiento y desarrollo junto con un estilo de ataque progresivo.

Para el caso del ciclo de vida de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA está en un nivel introductorio, lo que representa el camino abierto para amoldarse a los cambios que el mercado le solicite y así marcar la diferencia ante sus competidores.

Realizando el estudio financiero, se concluye que el plan de mercadeo es viable para Proyectos Industriales Ltda. teniendo una tasa interna de retorno del 31%.

En conclusión San Juan de Pasto es un mercado altamente potencial y Proyectos Industriales Ltda. tiene todas las capacidades para entrar en este mercado, cumpliendo con todos los requerimientos de las empresas.

18. RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias y recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la empresa para ser competitiva en el mercado las cuales son:

Penetración de mercado ampliando la cobertura del servicio y cumpliendo con los estándares de calidad del producto.

Innovar en el servicio y continuar con las estrategias de promoción del servicio y de la imagen institucional.

Es importante que la gerencia y los colaboradores de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, tenga en cuenta que la implementación del plan estratégico de mercadeo requiere de un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones tales como:

Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa, tanto en las etapas de diseño como en la ejecución del plan. Esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia el plan propuesto.

Estímulo al trabajo en equipo, la comunicación y a la integración, entre las diferentes áreas de la empresa.

La búsqueda permanente del consenso, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

Si bien es cierto lo anterior es importante, la condición básica para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos, son los “deseos y la voluntad” que tengan los ejecutivos para participar en una forma positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que reciba el mismo por parte de la gerencia contribuyendo en el aumento de la participación en el mercado y la generación de políticas de disminución de costos disminuyendo gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y del crecimiento sostenido del capital.

BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO CUEVA, Rolando, Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina. México: Mc Graw Hill, 2002. 457 p.

DAVID, Fred R., La gerencia estratégica. Fondo editorial, 1^{ra} ed. Santafe de Bogota: Legis, 2003. 351 p.

FERNANDEZ VALIÑA, Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia un enfoque latinoamericano. 1^{ra} ed. México: ECAFSA, s/f. 256 p.

GUILTINAN, Joseph.; PAUL, Gordon W. y MADENN, Thomas J. Gerencia de marketing: Estrategias y programas. 6^{ta} ed. Santafe de Bogota: Mc Graw Hill, 1997. 468 p.

LUTHER, William M. El plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha. Santafe de Bogota: Norma, 2005. 237 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Santafe de Bogota: Mc Graw Hill, 2001. 246 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.fenalcobogota.com.co>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.google.com>

<http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO A. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) MEFI

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1: COL-EQU	2: PIB	3: IPC COLOMB	4: IPC NARIÑO	5: VAPETROLERO	6: EMPLEO	7: TCAMBIO	8: INFLACION	9: TINTERES	10: TDESEMPLEO	11: PCAMBIARIA	12: ICONSUMIDO	13: INFVIAL	14: POBEVPRESA	15: POBECACT	16: COGOBIERNO	17: CONFARMADO	18: NARCOTRAFI	19: ESTSOCIAL	20: PERMSOS	21: IMPUESTOS	22: CONTRATOS	23: INNOVACION	24: NTECNOLOGI
1: COL-EQU	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: PIB	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
3: IPC COLOMB	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4: IPC NARIÑO	2	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: VAPETROLERO	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: EMPLEO	0	1	2	1	0	0	0	1	0	P	0	3	0	0	3	1	0	P	0	0	0	0	0	0
7: TCAMBIO	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: INFLACION	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	P	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
9: TINTERES	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3	0	1	1	0	0
10: TDESEMPLEO	0	0	2	1	0	P	0	1	0	0	0	3	0	0	3	1	0	P	0	0	0	0	0	0
11: PCAMBIARIA	2	0	1	1	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
12: ICONSUMIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
13: INFVIAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
14: POBEVPRESA	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	2	1	2
15: POBECACT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	1	0
16: COGOBIERNO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: CONFARMADO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	P	P	P	P	0	0	0	0	0
18: NARCOTRAFI	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	P	P	P	P	0	0	0	0	0
19: ESTSOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
20: PERMSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: IMPUESTOS	1	2	1	1	0	0	0	2	P	0	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0
22: CONTRATOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
23: INNOVACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: NTECNOLOGI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UFSOR-EPITAMOMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

ANEXO B. LISTADO DE VARIABLES – MEFI

VARIABLE	TOTAL DE LÍNEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
COBERTURA DEL MERCADO	19	27	23
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	14	22	18
CALIDAD DEL SERVICIO	8	23	15,5
VALOR AGREGADO AL PRODUCTO	13	11	12
SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	12	10	11
PROGRAMAS PREVENTA Y POSTVENTA	8	14	11
DISPONIBILIDAD DE FONDOS	12	6	9
CONTROL DE PRODUCTIVIDAD	10	7	8,5
RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN	6	10	8
TRABAJO EN EQUIPO	6	9	7,5
CAPACITACIÓN	7	7	7
DESARROLLO Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7	6	6,5
MOTIVACIÓN	8	5	6,5
PERTENENCIA Y COMPROMISO	10	1	5,5
RECURSOS FISICOS	6	3	4,5
POLÍTICA DE PRECIOS	4	5	4,5
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	7	0	3,5
INFRAESTRUCTURA	3	4	3,5
DOTACIÓN Y EQUIPOS	3	4	3,5
SISTEMA DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN	4	1	2,5
SELECCIÓN DEL PERSONAL	5	0	2,5
COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	2	2	2
APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMATICOS	3	0	1,5
TOTALES	177	177	

VARIABLE	TOTAL DE LÍNEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
COBERTURA DEL MERCADO	1837	2964	2400,5
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	1495	2720	2107,5
PROGRAMAS PREVENTA Y POSTVENTA	1145	1933	1539
VALOR AGREGADO AL PRODUCTO	1536	1414	1475
SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	1308	1395	1351,5
CALIDAD DEL SERVICIO	1078	1616	1347
RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN	734	1846	1290
DISPONIBILIDAD DE FONDOS	1202	1150	1176
CONTROL DE PRODUCTIVIDAD	1297	391	844
POLÍTICA DE PRECIOS	623	843	733
DESARROLLO Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	714	371	542,5
RECURSOS FISICOS	518	560	539
DOTACIÓN Y EQUIPOS	338	654	496
CAPACITACIÓN	684	295	489,5
INFRAESTRUCTURA	259	654	456,5
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	892	0	446
PERTENENCIA Y COMPROMISO	852	27	439,5
MOTIVACIÓN	697	143	420
TRABAJO EN EQUIPO	695	105	400
SISTEMA DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN	461	39	250
SELECCIÓN DEL PERSONAL	492	0	246
COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	186	130	158
APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMATICOS	207	0	103,5
TOTALES	177	177	

ANEXO C. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) MEFE

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1: COL-EQU	2: PIB	3: IPC COLOMB	4: IPC NARIÑO	5: VAPETROLERO	6: EMPLEO	7: TCAMBIO	8: INFLACION	9: TINTERES	10: TDESEMPLEO	11: PCAMBIARIA	12: ICONSUMIDO	13: INFVIAL	14: POBEVPRESA	15: POBECACT	16: COGOBIERNO	17: CONFARMADO	18: NARCOTRAFI	19: ESTSOCIAL	20: PERMSOS	21: IMPUESTOS	22: CONTRATOS	23: INNOVACION	24: NTECNOLOGI
1: COL-EQU	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: PIB	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
3: IPC COLOMB	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4: IPC NARIÑO	2	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: VAPETROLERO	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: EMPLEO	0	1	2	1	0	0	0	1	0	P	0	3	0	0	3	1	0	P	0	0	0	0	0	0
7: TCAMBIO	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: INFLACION	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	P	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
9: TINTERES	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3	0	1	1	0	0
10: TDESEMPLEO	0	0	2	1	0	P	0	1	0	0	0	3	0	0	3	1	0	P	0	0	0	0	0	0
11: PCAMBIARIA	2	0	1	1	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
12: ICONSUMIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
13: INFVIAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
14: POBEVPRESA	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	2	1	2
15: POBECACT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	1	0
16: COGOBIERNO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: CONFARMADO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	P	P	P	P	0	0	0	0	0
18: NARCOTRAFI	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	P	P	P	P	0	0	0	0	0
19: ESTSOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
20: PERMSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: IMPUESTOS	1	2	1	1	0	0	0	2	P	0	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0
22: CONTRATOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
23: INNOVACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: NTECNOLOGI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UFSOR-EPITAMOMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

ANEXO D. LISTADO DE VARIABLES - MEFE

VARIABLE	TOTAL DE LÍNEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
POBLACIÓN EMPRESARIAL	16	7	11,5
DINAMICA FRONTERIZA COLOMBO-ECUATORIANA	5	18	11,5
INDICE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR	2	18	10
IMPUESTOS	14	3	8,5
ESTABILIDAD SOCIAL	2	15	8,5
INFLACIÓN	7	9	8
TASA DE INTERÉS	14	1	7,5
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	6	9	7,5
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR COLOMBIA	4	11	7,5
EMPLEO	12	3	7,5
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	3	12	7,5
TASA DE DESEMPLEO	11	3	7
VARIACIÓN PRECIOS DEL PETRÓLEO	10	2	6
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6	6	6
POLÍTICA CAMBIARIA	11	1	6
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NARIÑO	3	9	6
INFRAESTRUCTURA VIAL	6	5	5,5
TIPO DE CAMBIO	5	3	4
NARCOTRAFICO	4	2	3
CONTRATOS	1	5	3
CONFLICTO ARMADO	4	1	2,5
NIVEL TECNOLÓGICO	0	2	1
INNOVACION	0	1	0,5
PERMISOS	0	0	0
TOTALES	146	146	

VARIABLE	TOTAL DE LÍNEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
DINAMICA FRONTERIZA COLOMBO-ECUATORIANA	184	476	330
POBLACIÓN EMPRESARIAL	333	231	282
EMPLEO	296	202	249
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	108	370	239
TASA DE DESEMPLEO	254	202	228
INDICE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR	23	424	223,5
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NARIÑO	140	295	217,5
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR COLOMBIA	160	271	215,5
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	134	280	207
TASA DE INTERÉS	393	19	206
ESTABILIDAD SOCIAL	38	360	199
IMPUESTOS	350	45	197,5
INFLACIÓN	225	129	177
PRODUCTO INTERNO BRUTO	199	121	160
INFRAESTRUCTURA VIAL	192	123	157,5
VARIACIÓN PRECIOS DEL PETRÓLEO	284	5	144,5
POLÍTICA CAMBIARIA	284	4	144
NARCOTRAFICO	137	117	127
CONFLICTO ARMADO	137	28	82,5
CONTRATOS	7	156	81,5
TIPO DE CAMBIO	151	6	78,5
NIVEL TECNOLÓGICO	0	110	55
INNOVACION	0	55	27,5
PERMISOS	0	0	0
TOTALES	146	146	

ANEXO E. CATEGORIZACIÓN PARA ENTREVISTA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TÉCNICA	FUENTE
<p>1. Identificar las ventajas y desventajas que tiene el Sector de Manufacturas en Plástico en el Municipio de San Juan de Pasto</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DEL SECTOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La empresa qué tipo de envases utiliza: Polipropileno, Polietileno, PET? ➤ Cuando implementaron el envase, quién fue el encargado de la idea del diseño? ➤ La empresa fabricante del envase les sugirió o los apoyó en el proceso? ➤ En alguna oportunidad se negaron a realizar algunas de las modificaciones por ustedes planteadas? ➤ Tienen intenciones de cambiar el envase en estos momentos? ➤ Cómo quisiera envasar ahora sus productos? ➤ Qué esperó al crear su envase y qué espera al crear uno nuevo? 	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Empresas Entrevistadas</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TÉCNICA	FUENTE
<p>2. Identificar y analizar las posiciones y factores mas relevantes para contrarrestar el factor competitivo de otras empresas</p>	<p>ANALISIS DE LA COMPETENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤Cuál es el objeto social de la empresa? ➤ Cuáles son los proveedores de sus envases? ➤ De qué ciudades provienen? ➤ Es proveedor directo o con intermediario? ➤ Como los contactó? ➤ Califique la calidad de sus envases. ➤ Qué modo de transporte utilizan para hacerle llegar sus envases?. ➤ Después del pedido en cuánto tiempo le entregan sus envases? ➤ ¿Para el caso de los envases PET, qué cantidad consumen y cada cuánto tiempo? ➤ Mencione los motivos por los cuales les compran a esos proveedores. 	<p>Entrevista</p>	<p>Empresas Entrevistadas</p>

ANEXO F. ENTREVISTA FOCALIZADA AL DIRECTOR DE OPERACIONES

OBJETIVO: Identificar los requerimientos del mercado de envases plásticos tipo PET de las empresas que utilizan este tipo de manufacturas en plástico en el Municipio de San Juan de Pasto.

1. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?
2. ¿La empresa qué tipo de envases utiliza: Polipropileno, Polietileno, PET?
3. Cuando implementaron el envase, ¿quién fue el encargado de la idea del diseño?
4. ¿Qué esperó al crear este envase?
5. Cuáles son los proveedores de sus envases?
6. De qué ciudades provienen?
7. Es proveedor directo o con intermediario?
8. Como los contactó?
9. Califique la calidad de sus envases.
10. Qué modo de transporte utilizan para hacerle llegar sus envases?.
11. Después del pedido en cuánto tiempo le entregan sus envases?
12. ¿Para el caso de los envases PET, qué cantidad consumen y cada cuánto tiempo?
13. Mencione los motivos por los cuales les compran a esos proveedores.
14. ¿La empresa fabricante del envase les sugirió o los apoyó en el proceso de creación de sus envases?
15. En alguna oportunidad los fabricantes de envases, ¿se negaron a realizar algunas de las modificaciones por ustedes planteadas?
16. ¿Tienen intenciones de cambiar el envase en estos momentos?
17. ¿Cómo quisiera envasar ahora sus productos?
18. ¿Qué espera al crear un envase nuevo?
19. Cual es su grado de satisfacción en los siguientes factores del producto y servicio?

CRITERIO	1	2	3	4	5
PRECIO					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
DESEMPEÑO					
CARACTERISTICAS					
CONFIABILIDAD					
CONFORMIDAD					
DURABILIDAD					
SERVICIO					
ESTETICA					
CALIDAD PERCIBIDA					

ANEXO G. ENCUESTA TRABAJADORES

OBJETIVO: Obtener la información interna de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, para realizar el perfil de capacidades internas.

1. Considera que la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA se anticipa a los problemas que se presentan?

SI _____ NO _____

2. Tiene conocimiento acerca de cuáles son las áreas que conforman la empresa, quienes manejan cada una de ellas y cuáles son sus funciones?

SI _____ NO _____

3. La comunicación que usted maneja con sus

Compañeros es BUENA _____	REGULAR _____	MALA _____
Subalternos es BUENA _____	REGULAR _____	MALA _____
Administración BUENA _____	REGULAR _____	MALA _____

4. Conoce si alguna de las áreas o del personal de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA maneja algún tipo de control sobre los procesos de operación o administrativos?

SI _____ NO _____

5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 pésimo y 5 excelente) la calidad del servicio que ofrece PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, a sus clientes y proveedores.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 pésimo y 5 excelente) la calidad del servicio que ofrece PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, a ustedes como sus colaboradores

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 pésimo y 5 excelente) a la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA con respecto a:

Infraestructura	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Dotación y Equipos	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Recursos Físicos	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____

**8. Cómo se siente como colaborador de PROYECTOS INDUSTRIALES?
Califique de 1 a 5 su respuesta**

Compromiso	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Motivación	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Trabajo en equipo	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Capacitación	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____

ANEXO H. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

OBJETIVO: Obtener la información interna de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, para realizar el perfil de capacidades internas.

1. CAPACIDAD DIRECTIVA

La capacidad directiva de una organización es la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada. Esto significa que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento dado, de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos. Teniendo esto como enfoque, explique cómo aplica en PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA la:

- Estructura organizacional
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Coordinación y evaluación de gestión.

2. CAPACIDAD PRODUCTIVA

El conjunto de recursos productivos, capacidades empresariales y vinculaciones en la producción, unidos, determinan la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios. Para el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA como manejan la capacidad productiva?

3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Describa brevemente los siguientes componentes que miden la capacidad tecnológica:

- Infraestructura
- Dotación y equipos
- Recursos físicos
- Aplicación de sistemas informáticos

4. CAPACIDAD COMPETITIVA

Cómo concibe la capacidad competitiva entendida en cobertura, calidad, administración de clientes, servicio post-venta, creación y sostenimiento de la imagen institucional y desarrollo publicitario?

5. CAPACIDAD FINANCIERA

La empresa PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, cuenta con la capacidad financiera necesaria para el sostenimiento permanente de su planta administrativa y de los procesos de producción? Si la respuesta es afirmativa explique brevemente en qué está representada esa capacidad. Si la respuesta es negativa, por favor, explique su respuesta.

6. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Qué parámetros tienen en cuenta para la vinculación del Talento Humano de PROYECTOS INDUSTRIALES LTDA, cómo logran un sostenimiento profesional de los mismos y cómo evalúan desempeño y pertenencia de los mismos?