

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE LA EMPRESA CARPAS SUR, EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

CRISTINA GALVEZ
ARMANDO GUSTIN

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE LA EMPRESA CARPAS SUR, EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

CRISTINA GALVEZ
ARMANDO GUSTIN

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia

ASESOR
Esp. Fabio Mejía Zambrano

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
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 CARPAS SUR implementó un plan estratégico de mercadeo para generar mayor calidad en el servicio, dentro de un análisis real que le facilita tomar decisiones estratégicas.

Los elementos cambiantes del entorno exigen a la entidad 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 CARPAS SUR 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

The strategic plantation allows to an organization to be in the capacity to influence in its environment before to react to the, exercising certain control on the future. The concepts of strategic management grant an objective approach for the assignment of resources and the decrease of the internal problems that can happen when it is only the subjectivity the base for the taking of decisions. It also allows to take advantage of the dominant opportunities of the environment; it is also possible to draw the impact of the threats, to use the strengths, and to overcome to the weaknesses. This contributes to an understanding of the strategies of the competitors, it allows the collaborators' bigger productivity and it avoids the resistance to the change.

In this context CARPS SOUTH it implemented a strategic plan of marketing to generate bigger quality in the service, inside a real analysis that facilitates him to make strategic decisions.

The changing elements of the environment demand to the entity to be competitive, the daily work demonstrates the necessity to be proactive before it reactivates in the execution of its mission.

Therefore, this work is immerse inside the new concept of the strategic management that moves away from the daily operability; this implemented model, it can be defined as the route to analyze the qualitative and quantitative information in a such way that allows to make effective decisions in difficult circumstances.

In that order of ideas, it is important to really have present the moments that they are defined as an episode in which the client makes contact with some aspect of the company, giving place to the formation of a negative or positive opinion on what is and she makes the organization. This contact, from any optics, is communication, since the company sends a message, in fact in the contact point with the client. This message can be favorable or unfavorable, depending in the way like I acted the personnel of the company, as main piece of the organization.

In that sense, the most important work is to identify the expectations and the client's necessities and to confirm them, to be able to position to CARPS SOUTH and to increase its participation in the market; therefore the direccionamiento of the Company will be determined by the strategic objectives that the company adopts for more competitive turners, to complete its mission and to confirm its vision.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	13
1.1 TITULO	13
1.2 TEMA	13
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.4 SUBLÍNEA	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACION	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 Planeación Estratégica	18
5.1.2 Competitividad	20
5.1.3 Ventaja Competitiva	24
5.1.4 La Teoría de las Organizaciones	25

5.2	MARCO CONCEPTUAL	26
5.3	MARCO ESPACIAL	29
5.4	MARCO TEMPORAL	29
6.	DISEÑO METODOLOGICO	30
6.1	TIPO DE ESTUDIO	30
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	30
7.	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	32
7.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
7.1.1	Reseña Histórica	32
7.1.2	Organización de la Empresa	33
7.1.3	Misión	33
7.1.4	Visión	33
7.1.5	Principios de la Empresa	33
7.1.6	Políticas de la Empresa	34
7.2	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	34
8.	ANALISIS DEL ENTORNO	44
8.1	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	44
8.2	ENTORNO COMPETITIVO	50
9.	SONDEO DEL MERCADO OBJETIVO	53
10.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	67
10.1	HORIZONTE EN EL TIEMPO	67
10.2	MISIÓN	67
10.3	VISIÓN	67
10.4	POLÍTICAS DE CALIDAD	67

10.5	PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	67
11.	FORMULACION ESTRATEGICA	69
11.1	MATRIZ DOFA	70
11.2	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN PEEA	71
11.3	MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE	74
11.4	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	76
11.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	81
11.6	COMPARACION Y ANALISIS DE LAS MATRICES	81
12.	PLAN DE MERCADEO	83
12.1	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	83
12.1.1	Segmentación del Mercado Meta	84
12.1.2	Objetivos y Estrategias de Mercado	85
12.2.	MATRIZ DEL MERCADO TOTAL	86
13.	PLAN OPERATIVO	89
14.	PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL	93
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	97
	NETGRAFIA	98
	ANEXOS	99

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna PCI	40
Cuadro 2 Matriz de Factores Internos	43
Cuadro 3 Matriz POAM	48
Cuadro 4 Matriz de Factores Externos	50
Cuadro 5 Matriz de Perfil Competitivo	52
Cuadro 6 Base de Datos Análisis factorial Clientes Corporativos	54
Cuadro 7 Matriz de Carga de Factor Antes de la Rotación	55
Cuadro 8 Base de Datos Análisis Factorial Clientes	59
Cuadro 9 Análisis Factorial	60
Cuadro 10. Matriz de Carga de Factor	60
Cuadro 11. Comunalidad	62
Cuadro 12. Frecuencias para Capacidad de Respuesta	64
Cuadro 13. Frecuencias de la Variable Conformidad	66
Cuadro 14. Matriz DOFA	70
Cuadro 15. Matriz PEEA	71
Cuadro 16. Datos Históricos en Ventas	77
Cuadro 17 Participación Relativa en el Mercado	77
Cuadro 18 Estado Financiero Proyectado sin rubro Plan de Mercadeo	91
Cuadro 19. Estado Financiero Proyectado con rubro Plan de Mercadeo	92

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Plano de Influencias / Dependencias Directas de Capacidades Internas	42
Figura 2	Plano de Influencias / Dependencias Directas del Entorno	49
Figura 3	Análisis Factorial Carpas Sur	53
Figura 4.	Matriz PEEA, Plano Cartesiano	73
Figura 5	Matriz Interna – Externa IE	74
Figura 6	Matriz BCG	79
Figura 7	Matriz de la Gran Estrategia	81

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Organigrama CARPAS SUR	33
Grafico 2 Sedimentación Clientes Corporativos	56
Grafico 3 Cargas Factores Clientes Corporativos	57
Grafico 4 Biplot Clientes Carpas Sur	62
Grafico 5 Función de Distribución	63
Gráfico 6. Dispersión de la Capacidad de Respuesta Carpas Sur	63
Grafico 7. Percepción de Confiabilidad de los Clientes de Carpas Sur	65
Gráfico 8. Distribución de las Calificaciones de Conformidad	66
Grafico 9. Crecimiento de Ventas en el Mercado	78
Grafico 10. Matriz del Ciclo de Vida de Carpas Sur	87

LISTA ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Matriz Influencias Directas Internas	100
Anexo B Suma de Variables Directas	101
Anexo C Matriz Influencias Directas Externas	103
Anexo D Suma de Variables Directas	104
Anexo E Auditoria General CARPAS SUR	106

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas frecuentes en los comportamientos sociales es la incapacidad de la predicción. Los comportamientos sociales tienen la característica de la no linealidad, por lo que pequeños desempeños de algunas de sus variables pueden provocar grandes cambios en otras, otra propiedad es el gran número de variables que pueden tener un modelo social; estos dos factores hacen que los sistemas sociales sean muy complejos de predecir y analizar.

Son muchas las variables 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 éstos y su incidencia en el funcionamiento de las empresas. Por esta razón, esta investigación sirve como herramienta fundamental para CARPA SUR, 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.

En este orden de ideas, la planeación estratégica de mercadeo, brinda a la gerencia información importante acerca del mercado en el que se desarrolla, de sus competidores, clientes y de cada uno de los problemas en el sector manufacturero que influyen en su crecimiento. Además, puede conocer los limitantes en el servicio que actualmente ofrece, el nivel de satisfacción y situaciones internas que al ser debidamente tratadas mediante una planeación y gestión efectivas se podrá mejorar la estructura del servicio y la calidad del mismo para proyectar a CARPA SUR como una de las mejores empresas.

Por las razones antes mencionadas surge la inquietud en cuanto a la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa CARPA SUR.

En este sentido, en el primer capítulo del presente trabajo se realizará un perfil de capacidades internas, posteriormente se efectuará un análisis del entorno; luego se elaborará un análisis situacional del mercado. Con base en las anteriores fases se plantearán estrategias y programas de marketing con el cual se formulará el plan anual de mercadeo. En la parte final del trabajo se, concurrente con el proceso administrativo, se implementará programas de coordinación y control.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION

1.1 TITULO

“PLAN ESTRATEGICO DE DE MERCADEO DE LA EMPRESA CARPAS SUR, EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”

1.2 TEMA

Diseño e implementación de un plan de mercadeo para la empresa Carpas Sur.

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y desarrollo Humano sostenible.

1.4 SUBLINEA

Competitividad

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector Industrial Manufacturero en el periodo comprendido entre los años 2002 a 2008 ha registrado un crecimiento de 2.1%; en la década de los noventa creció a una tasa promedio anual de 3.8%, en contraste con la tasa de crecimiento de la década de los 80 que fue negativa, (-2.1%). En consecuencia, la tasa de crecimiento del sector en los últimos años ha mostrado una tendencia definida. Entre los factores que han influido en este comportamiento se pueden citar las variaciones en el escenario macroeconómico, particularmente en lo referente a la política cambiaria, las variaciones en las tasas de interés y el comportamiento cíclico de la economía en el contexto globalizado.¹

En este contexto, Carpas Sur realizando un análisis comparativo trimestral, en los últimos tres años en función a su presupuesto de ventas, no ha cumplido con los objetivos propuestos. Según el comportamiento de las ventas alcanzadas en estos periodos, el promedio del cumplimiento de los objetivos establecidos fue de un 48.83%, porcentaje considerado crítico en relación al mercado potencial total y a la estructura financiera de la empresa. De hecho la capacidad instalada de la Empresa, junto con el alto acervo tecnológico implica pérdidas relevantes para la Compañía. En este contexto, la Empresa objeto de estudio no ha realizado un análisis situacional que le permita establecer cual es su perfil de capacidades internas y desconoce cuales son las variables claves del entorno que serán factores de cambio en su devenir corporativo. En este escenario Carpas Sur no posee información actualizada del mercado y en consecuencia en el contexto del área funcional de mercado no ha propendido por plantear estrategias y programas de marketing.

De continuar el anterior escenario, la Empresa Carpas Sur perderá posicionamiento, participación en el mercado e imagen corporativa; en consecuencia se verá diezmada su competitividad y bajo los impactos de la globalización, en un entorno caracterizado por una competencia hostil, desaparecerá del mercado.

Frente al anterior panorama, en un escenario proactivo, la Empresa Carpa Sur, debe implementar un plan estratégico de mercadeo que permita a la Empresa tomar decisiones en contextos de incertidumbre; en consecuencia se minimizará que sea la subjetividad el criterio para la toma de decisiones. Para tales efectos es indispensable destacar la importancia del análisis diagnóstico, una información actualizada del mercado que permitan formular estrategias y programas de marketing, sintetizando todo el análisis estratégico en un plan anual de mercadeo, susceptible de un riguroso programa de coordinación y control.

¹ Fuente, Unidad de Análisis de políticas Sociales y Económicas, www.udape.gov

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede reaccionar la Empresa Carpas Sur para lograr su posicionamiento y ventaja competitiva en el mercado objetivo?

2.2. SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo está preparada la empresa Carpa Sur de forma interna frente al mercado?

¿Cómo afecta el entorno a la empresa Carpa Sur?

¿En qué estado está el mercado para la empresa Carpa Sur?

¿Cuáles son los objetivos de mercadeo que debe trazarse la empresa Carpa Sur?

¿Cuál es el curso de acción que debe adoptar Carpa Sur en el plan anual de mercadeo?

¿Qué sistema debe implementar Carpa Sur, para la coordinación y control del Plan Estratégico de Mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar plan estratégico de mercadeo para la empresa Carpas Sur del municipio de Pasto para lograr su posicionamiento y ventaja competitiva en el mercado

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un perfil de capacidades internas
- Efectuar un análisis del entorno.
- Obtener una información actualizada del mercado.
- Plantear estrategias y programas de marketing.
- Formular el plan anual de mercadeo.
- Implementar programas de coordinación y control.

4. JUSTIFICACION

La siguiente justificación se argumenta desde el ámbito teórico, metodológico y práctico.

Desde espacio teórico, el presente Trabajo busca a través de la aplicación de la teoría y conceptos de Gerencia Estratégica, con su enfoque racional, cuyo exponentes principal es Fred David; con la Teoría organizacional de Mitzberg, considerando las diez escuelas del pensamiento organizacional; la teoría General del Sistema; la teoría del caos; con la teoría de la competitividad de Porter y considerando la disciplina del mercadeo, la cual se asume como una ciencia en construcción, se pretende encontrar explicaciones internas al futuro competitivo de la Empresa carpas Sur. Lo anterior permite contrastar la teoría en una realidad plasmada en la Empresa objeto de estudio

Para lograr los objetivos propuestos en el proceso de planeación se implementó el análisis estructural, software Mic-Mac, para la elaboración del estudio diagnóstico, también se acudió a técnicas de recolección de información en el escenario de la investigación de mercados; se utilizó para la codificación, tabulación, procesamiento y análisis de las encuestas el software Statgraphics y software x1stat para los cálculos pertinentes. En consecuencia, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación en el contexto de la pertinencia y pertinencia.

Desde el escenario práctico y de acuerdo con los objetivos específicos, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de competitividad de la Empresa Carpas Sur E.U. En este orden de ideas, lo expuesto anteriormente, este proyecto se justifica con el propósito principal del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Carpa Sur, que le permitirá contrarrestar los efectos esbozados sobre las condiciones de entorno y orientar de la manera más efectiva sus estrategias, para alcanzar una mayor participación en la venta, adecuación, alquiler e instalación del sector manufacturas en lonas en el Departamento de Nariño.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. Planeación Estratégica: Hoy en día el mundo cambia a tal velocidad que obliga a las organizaciones ha adaptarse rápidamente a él. Es por eso que, conocer la forma como las empresas se deben conducir adecuadamente ante estos rápidos cambios, no sólo es un reto para quienes forman parte de ellas, sino para la sociedad en general.

Tal como lo afirma Philip Kotler: "... La velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad, en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya"².

A lo largo de las últimas tres décadas del siglo XX se observó, en el campo de la Administración, la aparición y la desaparición de muchas teorías que crearon estilos de dirección estratégica en las organizaciones, las cuales constantemente se están enfrentando a alternativas que implican seguir una nueva tendencia, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando continuamente y a gran velocidad.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han marcado la pauta y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las organizaciones a nivel mundial en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido: de planeación, visionario, del aprendizaje y del nuevo siglo³.

A principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Las organizaciones creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él sin mayor esfuerzo.

En esa época tuvo origen la propagación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la *matriz crecimiento – participación* en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y la *matriz atractivo del mercado – posición del negocio* atribuida por algunos a la General Electric (GE).

Como existía la creencia generalizada que las economías, los mercados, y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad como consecuencia de la excesiva dependencia de las

² KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Colon: Prentice Hall, 1993.584p

³ IRWIN. Marketing, enfoque global. Canada: McGraw Hill, 1984.487p.

herramientas y por la rigidez con la que se esforzaban en la precisión de sus planes de negocio.

A medida que los modelos de planeación estratégica decayeron (1983), las organizaciones más prósperas fueron aquellas que rompieron con viejos esquemas y no se empeñaron en seguir lo que los modelos analíticos les trazaban.

No obstante, en los primeros años de la década de los noventa 90 surgieron nuevos líderes que le apostaron al fomento del aprendizaje institucional para asegurar dentro de las organizaciones la innovación y asimismo la difusión continua de nuevos conocimientos.

George A. Steiner en su libro "PLANEACION ESTRATEGICA – Lo que Todo Director Debe Saber" manifiesta: "No existe un sistema de planeación ideal para todas las empresas; cada compañía es única."

En compañías pequeñas el sistema de planeación puede ser mucho más sencillo porque hay menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los problemas que se presentan se resuelven al momento, y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias. En consecuencia, la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores; igualmente se requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los valores de la compañía.

De acuerdo a lo anterior la planeación estratégica se define como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo"⁴. La forma de alcanzar esos objetivos es a través de las estrategias. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

Charles O. Rossoti define la estrategia como "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones". Pero se debe tener en cuenta que antes de elaborar una estrategia conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa, es decir, ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades? ¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta?, porque de lo contrario, cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, económico, tecnológico, político, geográfico,

⁴ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Mexico: Norma, 1990.387p

etc., se traducirá necesariamente, en una falla a nivel de la acción empresarial que acarreará con toda probabilidad consecuencias negativas para la organización.

Una planeación estratégica efectiva exige atención y creatividad permanente, además del compromiso de la gerencia. No es un ejercicio anual que los gerentes repiten y que olvidan hasta el nuevo año. Por el contrario, la planeación estratégica debe ser un proceso constante porque el ambiente cambia permanentemente y los recursos y capacidades de la organización también varían.

5.1.2. Competitividad: Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país⁵.

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

El término de "Competitividad" es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices de la posición competitiva de sus naciones con el fin de establecer un ranking con el cual se marcan diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas. Pero antes de entrar en materia se hace necesario formular la siguiente pregunta:

¿Qué es la competitividad?

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

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

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

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

Competitividad Sistémica

⁵ <http://www.gestiopolis.com>

Entre los factores con los que cuentan los países más competitivos están:

- Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta,
- Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras,
- Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaboradoras.

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

Nivel meta: Desarrollo de la capacidad nacional de conducción. Este nivel comprende factores como:

- Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía.
- Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo.
- Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción.
- Sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje.

Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables. Este nivel comprende factores como:

- Mantenimiento del equilibrio en la economía interior.
- Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.

Nivel micro: Transición a la nueva best practice. Incluyendo:

Determinantes de la competitividad a nivel de empresa.
Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto.
Nuevos conceptos organizativos en la producción.
Desarrollo de redes.
Tamaño de empresa y competitividad.

Nivel meso: Importancia de las políticas selectivas. Que abarca características como:

- Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias.
- Desarrollo de clústers/núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional.
- Capacitación y perfeccionamiento.
- Investigación y tecnología.
- Políticas comerciales.
- Sector financiero e inversiones industriales.
- Dimensión de la política ecológica.

Barreras o vulnerabilidades de la competitividad

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

Las principales áreas de vulnerabilidad son:

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

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

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

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIAS

La formulación de la estrategia esta constituido de varias etapas, la primera inicia con la identificación de la misión, visión, objetivos y termina con la fijación de estrategias.

La primera etapa esta constituida por la identificación de la organización, que objetivos tiene, cual es su misión y visión, cual es su estructura.

La segunda etapa consiste en realizar un diagnostico externo,⁶ en esta etapa se recoge y evalúa información acerca del comportamiento de las variables externas, "la auditoria externa comprende la identificación y evaluación de tendencias, y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves",⁷ las variables claves para este trabajo comprenden el análisis y evaluación de las fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas y fuerzas competitivas.⁸

⁵ También se conoce como análisis del factor externo o auditoria externa

⁶ Fred R. David, la gerencia estratégica. Uruguay: legis, 1991. 53p

⁸ Ibid. P 53

La tercera etapa en la fase de la formulación de la estrategia consiste en la selección y evaluación de variables internas con el fin de identificar fortalezas y debilidades del sector, la auditoría interna comprende el diagnóstico del proceso administrativo; análisis de la cultura organizacional, análisis de la gestión de las funciones (gestión contable y financiera), gestión y situación comercial, gestión y situación de la productividad, I + D, gestión de la información (se refiere a la selección y difusión de la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión de la organización) gestión de recursos humanos (calidad, educación, salud).

La cuarta etapa consiste en revisar la misión y visión de la organización para perfeccionarla o modificarla, la misión es importante porque “es la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos, y formular estrategias”⁹

La quinta etapa corresponde a la fijación de objetivos, definida como la realización final en que se basa la organización y sirve para medir el grado de alcance de la misma.

La sexta etapa es la fijación de estrategia, la estrategia consiste en la toma de decisiones en función de la tendencia en el comportamiento a largo plazo de las variables externas y de los ajustes o cambios estructurales que deben realizarse para alcanzar resultados eficaces.

La fijación de la estrategia tiene tres etapas: la primera etapa (entrada de datos) esta formada por la matriz de evaluación de factor interno, la matriz de evaluación de factor externa y la matriz de perfil competitivo “estas tres herramientas resumen la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles”.

La segunda etapa del proceso de fijación de estrategias esta enfocada a la generación de estrategias factibles, en esta etapa (etapa comparativa) se hace uso de las matrices DOFA, MEFE, GBC, de evaluación de factor externo, de factor interno y la gran estrategia.

La tercera etapa (etapa de decisión), se utiliza la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)

- LA EJECUCION DE ESTRATEGIAS

El proceso de ejecución de estrategia implica establecer metas, políticas y asignar recursos, “el proceso de llevar a delante la estrategia previamente formada es casi tan importante como definirla. En este punto debe resaltarse que realizar la estrategia es un proceso que incluye formular; es decir, al mismo tiempo que se realizan las acciones y políticas se están evaluando sus resultados para revisar su idoneidad.”¹⁰

- EVALUACION DE ESTRATEGIAS

El objeto de la evaluación es “cerciorar de que las actividades de ejecución y formulación de estrategias conducen al logro de los objetivos y metas de la firma. La evaluación

⁹ Ogliastrri Enrique, manual de planeación estratégica , séptima edición, tercer mundo editores, 31p

¹⁰ Ibíd., Pág. 52

acertada de la estrategia permite a una organización aprovechar las fortalezas internas, explotar en forma rápida las oportunidades externas, reconocer y defenderse de las amenazas ambientales y aliviar las debilidades internas antes de que causen perjuicios”

5.1.3. Ventaja Competitiva: En muchos países existe una preocupación permanente sobre la competitividad, las empresas formulan nuevas estrategias y evalúan a fondo sus sistemas productivos y logísticos para poder competir en la nueva economía globalizada, algunos consideran la ventaja competitiva como un fenómeno macroeconómico; otros sustentan que gira en torno a la mano de obra barata y otros aseguran, además que depende de la abundancia de recursos naturales y en épocas más recientes muchos sostienen que la ventaja competitiva está determinada por la política gubernamental.

Sin embargo, Michael Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas.¹¹ Donde plantea que el crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Porter desarrolla instrumentos analíticos para determinar la posición competitiva de un sector o segmento de sector dentro de una nación, estos instrumentos son: el diamante de la competitividad y las cinco fuerzas competitivas.

- EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD.

Michael Porter, en su libro la ventaja competitiva de las naciones, destaca cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación:

1. Condiciones de los factores
2. condiciones de la demanda
3. sectores afines y de apoyo
4. estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Estos cuatro factores interactúan mutuamente, donde el efecto de un determinante depende del estado de los otros y constituye un sistema para crear la ventaja competitiva de las naciones.

- LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Otro concepto analítico desarrollado por Porter es el análisis de las cinco fuerzas. Éste es un concepto útil para analizar la posición competitiva y los retos estratégicos de una industria. Las cinco fuerzas son:

1. Amenaza de nuevas incorporaciones.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Rivalidad entre los competidores existentes

¹¹ disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales. Conocidos también como factores heredados

5.1.4. La Teoría de las Organizaciones – Henry Mintzberg: El objetivo fundamental de esta teoría es evidenciar que los elementos teóricos del citado autor es un paradigma organizacional que permite entender que son, como funcionan y la dinámica de las organizaciones, en particular de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del departamento de Nariño.

LA TEORIA DEL MANGEMENT - HENRY MINTZBERG - JOSEPH LAMPEL - BRUCE AHLSTRAND

Los orígenes de este paradigma se remontan a dos publicaciones de la década de los años 60: *Leadership in administration* de Philip Selznick y *Strategy and Structure* de Alfred Chandler. El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización" —lo que después se llamó implementación. Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue Mintzberg y sus colaboradores a quien se le atribuye la Teoría del Management, más conocida como las diez escuelas del pensamiento de Mintzberg.¹²

Asociado a menudo con la forma y no con el fondo, el proceso de formación de la estrategia fue objeto de estudio de la teoría del management desde su nacimiento. Planeamiento estratégico, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunos de los conceptos que en las últimas décadas se han sumado eclécticamente en la práctica de la dirección estratégica. Con o sin consultor de soporte, directores y gerentes los han usado con mayor o menor éxito y han contribuido con la experiencia a corroborar, refutar o adaptar las premisas teóricas.

En esta teoría agrupa las organizaron en diez "escuelas" agrupadas en tres grandes tipos. Las descriptivas se limitaron a ordenar lo "visible". Las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido y la más ecléctica, y por ello única en el grupo, reconoció que no todo es como debe ser ni lo que debe ser alguna vez llega a ser.

En busca de un "elefante" al que nadie ha visto completo, se sintetizará el argumento teórico de diez escuelas de management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, una bestia de la que todos hablan pero que sólo han observado por partes. Esas diez escuelas pueden agruparse en prescriptivas —las tres primeras— y descriptivas, las seis siguientes. La última, la escuela de la configuración, es dueña absoluta de su categoría. Una visión integradora que procura acercarse a lo que termina siendo un elefante completo.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

¹² MINTZBERG H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1994.502p.

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.

Calidad Total: Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la Calidad también consiste en no tener deficiencias.

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

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)

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.

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

Industria manufacturera: para efectos de la investigación estadística, se define como: “la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábrica o a domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor. Incluye el montaje de las partes que componen los productos manufacturados, excepto en los casos en que tal actividad sea propia del sector de la construcción y la instalación, reparación, mantenimiento cuando dicha actividad se desarrolla como servicio conexo a la manufactura.”

Investigación de Mercado: La American Marketing Association, AMA y el Instituto Británico de Administración, tienen ambas igual concepción para definir la investigación de mercados. La AMA la define como “la técnica que trata de la recolección sistemática y objetiva de datos y hechos, del registro y análisis de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor”¹³.

Kotler considera que las definiciones de la AMA no son suficientes y propone como definición el “análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos y obtención de hallazgos y hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing de bienes y servicios”¹⁴.

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

Algunos expertos han aumentado el número de P's en la mezcla a 5, 6 ó incluso 8. Es frecuente encontrar que algunos especialistas nombran el empaquetado (packaging) como quinto elemento de la mezcla de mercadotecnia. 'Gente' ('People') es añadido en determinadas ocasiones, reconociendo la importancia del elemento humano en todos los aspectos de la mercadotecnia. Otros incluyen 'Socios' ('Partners') como una parte de la mezcla debido a la creciente importancia de las relaciones en canales colaborativos¹⁵.

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.

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, entre otros.

¹³ CHISNALL, Peter. Investigación de mercados. Burtica: McGraw Hill, 1973.297p

¹⁴ KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana.1985.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa nuestro productos o servicios en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia.

Precio: Es el monto de intercambio asociado a la transacción. La determinación del precio debe considerar el valor percibido del producto, los costos, precios de la competencia, posicionamiento deseado, requerimientos de la empresa, comisiones del canal, entre otros.

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

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

Promoción o Comunicación: Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos.

5.3. 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 San Juan de Pasto, partiendo de la empresa Carpa Sur, y en el área que afecta el sector manufacturero Municipio mencionado.

5.4. MARCO TEMPORAL

El Plan Estratégico de Mercadeo propuesto se realizó entre los meses de septiembre de 2008 a febrero de 2009; considera un horizonte en el tiempo hasta el año 2011.

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 sector manufacturero y a la composición interna de la empresa Carpa Sur, y de acuerdo al mercado de la mencionada empresa 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 Carpa Sur, tener un concepto mucho más claro del mercado y de los requerimientos del Municipio de San Juan de Pasto, donde piensan realizar su plan de mercadeo.

6.2. METODO DE INVESTIGACION

Para la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo se acudió al método inductivo, analítico y de síntesis.

Es inductivo en virtud a que la investigación en el presente trabajo se orienta de lo particular a lo general. El objetivo de emplear el método inductivo es lograr con base de los hechos particulares, obtener proposiciones generales, es decir, establecer un principio general una vez realizado el plan estratégico de mercadeo.

En este orden de ideas, es analítico porque en este estudio se distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, escenarios y actores que conforman el entorno de Carpas Sur, en consecuencia observa y penetra en cada una de las partes del objeto de estudio que en esta Planeación Estratégica de Mercadeo se considera como unidad.

De manera complementaria es de síntesis, porque reúne los diversos elementos estudiados, que se habían analizado inicialmente. La síntesis es indispensable en este trabajo por cuanto reúne diferentes elementos en cada fase del proceso de planeación y

produce resultados que permiten de manera pertinente la construcción del plan anual de mercadeo.

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 a los trabajadores de la empresa y se realizó un censo a quince (15) clientes corporativos de CARPAS SUR E.U. y con base en la técnica de muestreo por conveniencia se encuestaron a veinte (20) clientes de la empresa Carpas Sur, para conocer la perspectiva respecto al tema de estudio para analizarlo e identificar estrategias conducentes a lograr oportunidades de mercado.
- **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. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

7.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

7.1.1. Reseña Histórica: A mediados del año de 1985 surgió la Microempresa actualmente denominada Carpas sur, como parte del sector de la economía informal, cuyo objeto social se orientaba a la reparación y tapicería de carpas para vehículos automotores. Su equipo de trabajo estaba constituido con dos (2) operarios y su propietario el señor HECTOR EDUARDO MARTINEZ. El activo vinculado según el registro mercantil de la Cámara de Comercio para ese año fue de tres millones cuatrocientos sesenta y ocho mil cuatrocientos pesos (\$3'468.400.00).

Analizando Factores de éxito, las herramientas de trabajo eran principalmente máquinas de coser, y elementos de trabajo accesorios como: martillo, alicates, cortafrío, pinzas, entre otros. Así mismo los materiales utilizados para la reparación de carpas eran parafina y lona de algodón, el procedimiento de reparación con la utilización de la maquinaria rústica antes descrita era complejo.

La demanda y oferta de servicios de reparación de carpas abarcaba solamente el mercado local.

Posteriormente, diez (10) años después de su fundación, concretamente en el año de 1995, se produjo una transformación radical para bien de la empresa, adoptando mayor tecnología en la maquinaria (troqueladoras, selladoras, máquinas de coser eléctricas) y mejorando los procesos productivos. Los servicios ofrecidos por la empresa se ampliaron para la confección de carpas para camiones, camionetas, y tapicería en general para automóviles, además del servicio de estampado de carpas para lo cual se utiliza un plóter. No obstante, carecía de misión, visión y objetivos claros y más aún de una planeación con programas de mercadeo.

En los últimos años, se ha denotado el crecimiento financiero y operativo de Carpas Sur, posicionándose en el mercado de confección de carpas como el mayor proveedor de tales productos no sólo a nivel departamental sino regional debido a la calidad de los mismos, en virtud de la optimización de los procesos de producción teniendo como base prioritariamente las necesidades y deseos de sus clientes, ya que actualmente se maneja con observancia del principio de "mayor utilización de la materia prima, menores desperdicios obteniendo mayor eficiencia y eficacia en el producto terminado". De esta manera la Microempresa ha logrado ventaja competitiva frente a empresas nacionales de confección de carpas por la constante adecuación del producto caracterizado por su mayor durabilidad y resistencia.

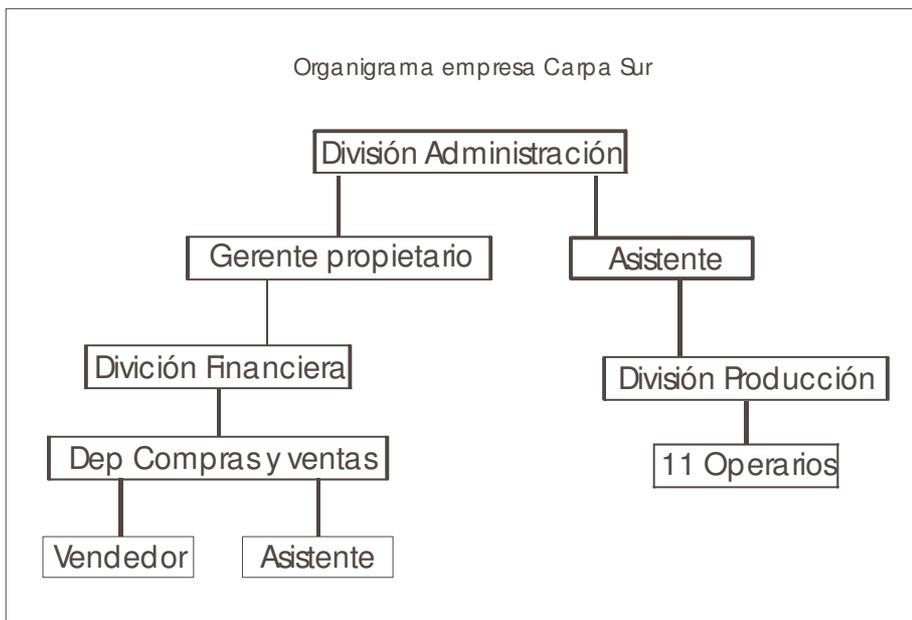
Hoy, la Microempresa está conformada a nivel de talento humano con diez (10) operarios incluidos el representante legal de la misma y el administrador quienes cuentan con las debidas garantías laborales.

7.1.2. Organización de la Empresa: CARPAS SUR, está dividida en 3 áreas principales para las cuales se procura la contratación de personal idóneo para el ejercicio de las funciones:

1. Área Administrativa – Legal
2. Área Operativa
3. Área Financiera – Atención al Cliente.

A continuación se presenta la arquitectura organizacional de CARPAS SUR, considerando en ella su estructura jerárquica.

Grafico 1. Organigrama Carpas Sur



Fuente: Carpas Sur

7.1.3. Misión: Carpas del sur es una empresa orientada a la fabricación y mantenimiento de carpas, tapicería de vehículos y accesorios para satisfacer las necesidades del sector a través de un servicio eficiente y efectivo.

7.1.4. Visión: Ser una empresa enmarcada dentro del contexto industrial buscando la fabricación y comercialización de productos de primera calidad con la tecnología disponible y la capacitación del personal buscando el crecimiento y el sostenimiento de la organización en el futuro.

7.1.5. Principios de la Empresa: Entre los más relevantes se considera:

COMPROMISO CON EL CLIENTE: Hay un compromiso directo con el cliente ya que este deposita su confianza en nosotros para la elaboración de los artículos para su vehículo lo cual confiere directamente un grado de responsabilidad muy alto para con él.

SERVICIO: Este principio es ampliamente explotado en la organización ya que esta trata directamente con el consumidor final del producto lo cual le confiere mantener y ofrecer un buen servicio y trato al cliente para así conservarlo.

EFICIENCIA y EFICACIA: Con estos principios se busca realizar las actividades y cumplirle al cliente con la rapidez y con la calidad de trabajo que él desea para su producto.

CONFIANZA: El cliente puede estar plenamente seguro del producto que lleva ya que este cuenta con una garantía que va de acuerdo al tipo de artículo y del uso que este le dé lo que garantiza su vida útil.

RENTABILIDAD: La empresa trabaja bajo este principio como toda empresa capitalista es decir realizar una actividad obteniendo ganancia pero la maneja adecuadamente para así mantener la ventaja competitiva con la que en la actualidad cuenta en el mercado realizando un producto de calidad que este a mano del cliente.

CALIDAD: Ya que la empresa trabaja con materiales de primera calidad sus productos van a ser de la misma siempre y cuando cuenten con el trabajo adecuado por lo cual se utiliza un personal capacitado y consciente de la labor que él realiza.

7.1.6. Políticas de la Empresa: Entre las más importantes se presenta:

CUMPLIMIENTO Y SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL PRODUCTO: se desea la plena satisfacción del cliente con el producto para lo cual se le pide a este cuando es posible que nos comente sus inquietudes sobre el producto y lo que piensa él que podría ser provechoso y benéfico para implementar él la fabricación del producto para maximizar la utilidad de este.

CONTRATAR PERSONAL CAPACITADO: Por ser una empresa en la cual se realizan procesos complicados y que requieren de conocimiento y capacidades propias se necesita personal conocedor del área pero sería interesante realizar la capacitación en el ámbito de la organización es decir capacitar al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.

CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE: Con el establecimiento de estos canales se busca tener la relación del desempeño del producto en manos del cliente bajo las distintas condiciones de trabajo que puede pasar el producto.

GENERACION DE DESARROLLO HUMANO: Se busca que el personal se encuentre identificado con la empresa desarrollando así un sentido de pertenencia de este para con la organización generando compromiso y crecimiento de los colaboradores con la empresa.

7.2. 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 CARPAS SUR, 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 y producción / operaciones, de la empresa.

La gerencia estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas / contabilidad y producción / operaciones. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, 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 CARPAS SUR.

Administración

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

Mercadeo

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?

Finanzas

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

Producción

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

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

1. ADMINISTRACION ESTRATEGICA (ADMONESTRA)

La administración estratégica se define como el Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos, esta administración estratégica la presenta CARPAS SUR, presentando una fortaleza

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2. PLANIFICACION (PLANIFICA)

La planificación cumple dos propósitos principales en la organización el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional, CARPAS SUR presenta una debilidad en este ítem.

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ESTRUORG)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, CARPAS SUR, presente una adecuada estructura organizacional dando una fortaleza.

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

4. SISTEMA DE COORDINACIÓN (SISTCOORDI)

Sistemas de coordinación es el acto de gestionar las interdependencias entre actividades siendo los gerentes quienes delegan correctamente su autoridad. La empresa CARPAS SUR no presenta una correcta delegación (ENPOWERMEN) de la autoridad presentando una debilidad.

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

5. ROTACION DE FUNCIONES DE COLABORADORES (ROTFUN)

En las empresas se espera que los colaboradores participen con un alto compromiso en las actividades de la empresa, de tal forma la baja rotación de colaboradores y el ausentismo da seguridad en ellos, Para CARPAS SUR esta rotación es muy alta presentando un debilidad

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

6. SEGMENTACION DE MERCADO (SEGMENR)

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, CARPAS SUR no presenta una segmentación de su mercado, teniendo una debilidad.

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

7. POSICIONAMIENTO (POSICIO)

La percepción mental de un cliente o consumidor de CARPAS SUR, constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia, presentando una fortaleza para la empresa

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

8. PARTICIPACION DEL MERCADO (PART MERC)

Dentro del Porcentaje que se vende del producto de CARPAS SUR del total de productos similares que se vende en un mercado específico Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa, dando una fortaleza para la empresa

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

9. CALIDAD DEL PRODUCTO (CALIPRODUC)

La calidad del producto consiste en verificar que el producto no está defectuoso y con todos los requerimientos adecuados al finalizar el proceso de fabricación del mismo, CARPAS SUR tiene una excelente calidad, dándole una fortaleza

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

10. CANALES DE DISTRIBUCION (CANDISTR)

Dentro de la transferencia, del bien a medida que éste se desplaza del productor al consumidor, CARPAS SUR, presenta una adecuada capacidad de transferencia teniendo una fortaleza para la empresa

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

11. VENTAS (VENTAS)

Dentro de las variables de la mezcla promocional, la empresa con una organización eficaz para las ventas, teniendo una fortaleza para CARPAS SUR

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

12. PROMOCION Y PUBLICIDAD (PROMPUBLI)

Dentro de las herramientas promocionales, la promoción y la publicidad en CARPAS SUR es muy baja presentando una debilidad para la empresa

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

13. INVESTIGACION DE MERCADOS (INVMECADO)

La investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes, CARPAS SUR tiene una falencia en la investigación de mercado tiene una debilidad para la empresa

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

14. CALIDAD DEL SERVICIO (CAL. SERVI)

Calidad de servicio es la capacidad de dar un buen servicio una buena atención al cliente CARPAS SUR tiene una gran fortaleza en este ítem.

Tema: CAPACIDAD DE MERCADO

15. RAZONES FINANCIERAS (RAZFINAN)

En la liquidez para solventar sus deudas y en el crecimiento de sus instalaciones es adecuado, por lo tanto tiene una gran fortaleza

Tema: CAPACIDAD FINANCIERA

16. DISPONIBILIDAD DE FONDOS (FONDOS)

La empresa tiene la capacidad para reunir el capital que necesita a corto plazo, teniendo una fortaleza

Tema: CAPACIDAD FINANCIERA

17. CAPITAL DE TRABAJO (CAPTRAB)

Es una medida de la capacidad que tiene CARPAS SUR para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo de tal forma es una fortaleza para la empresa.

Tema: CAPACIDAD FINANCIERA

18. PROVEEDORES (PROVEE)

Los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes, para CARPAS SUR son confiables y razonables, dándole una fortaleza a la empresa

Tema: CAPACIDAD PRODUCTIVA

19. CONTROL DE INVENTARIOS (CONTINVENT)

Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en procesos y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales para la fabricación, este control de estos inventarios es una gran falencia en CARPAS SUR dando una debilidad para la empresa

Tema: CAPACIDAD PRODUCTIVA

20. PERTENENCIA Y COMPROMISO (PERT Y COM)

Pertenencia y compromiso como el fenómeno esencial para coordinar acciones con otros, teniendo en cuenta el alto ánimo de los colaboradores, en CARPAS SUR, el ánimo de los colaboradores es muy bajo, desatando una debilidad para la empresa

Tema: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

21. CONTROL DE CALIDAD (CONTCALI)

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la calidad, CARPAS SUR es eficaz en los procedimientos y las políticas para el control de calidad, presentando una fortaleza para la empresa.

Tema: CAPACIDAD PRODUCTIVA

22. TRABAJO EN EQUIPO (TRAB EQUIP)

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. El trabajo en equipo dentro de CARPAS SUR, presenta un buen desempeño logrando un fortaleza para la empresa

Tema: CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

23. CAPACITACIÓN (CAPACITACI)

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, En CARPAS SUR es importante este punto, dando una fortaleza para la empresa.

Tema: CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

En consecuencia al anterior análisis, en el cuadro 1 se relaciona el impacto de las capacidades internas.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna PCI

VARIABLES										DEBLIDADES		FORTALEZAS	
										DM	Dm	Fm	FM
1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA													
Administración Estratégica												3	
Planificación											2		
Estructura Organizacional												3	
Rotación de Funciones de colaboradores											2		
Sistemas de Coordinación											2		
Pertenencia y Compromiso											2		
Posicionamiento													4
2. CAPACIDAD DE MERCADO													
Segmentación de Mercado											2		
Participación del Mercado													4
Calidad del Producto													4
Canales de Distribución												3	
Ventas												3	
Promoción y Publicidad											2		
Investigación de Mercados										1			
Calidad del Servicio												3	
3. CAPACIDAD FINANCIERA													
Razones Financieras													4
Capital de Trabajo												3	
Disponibilidad de Fondos												3	
4. CAPACIDAD PRODUCTIVA													
Proveedores													4
Control de Inventarios											2		
Control de Calidad												3	
5. Capacidad de Talento Humano													
Trabajo en Equipo												3	
Capacitación												3	

Fuente: Este Estudio

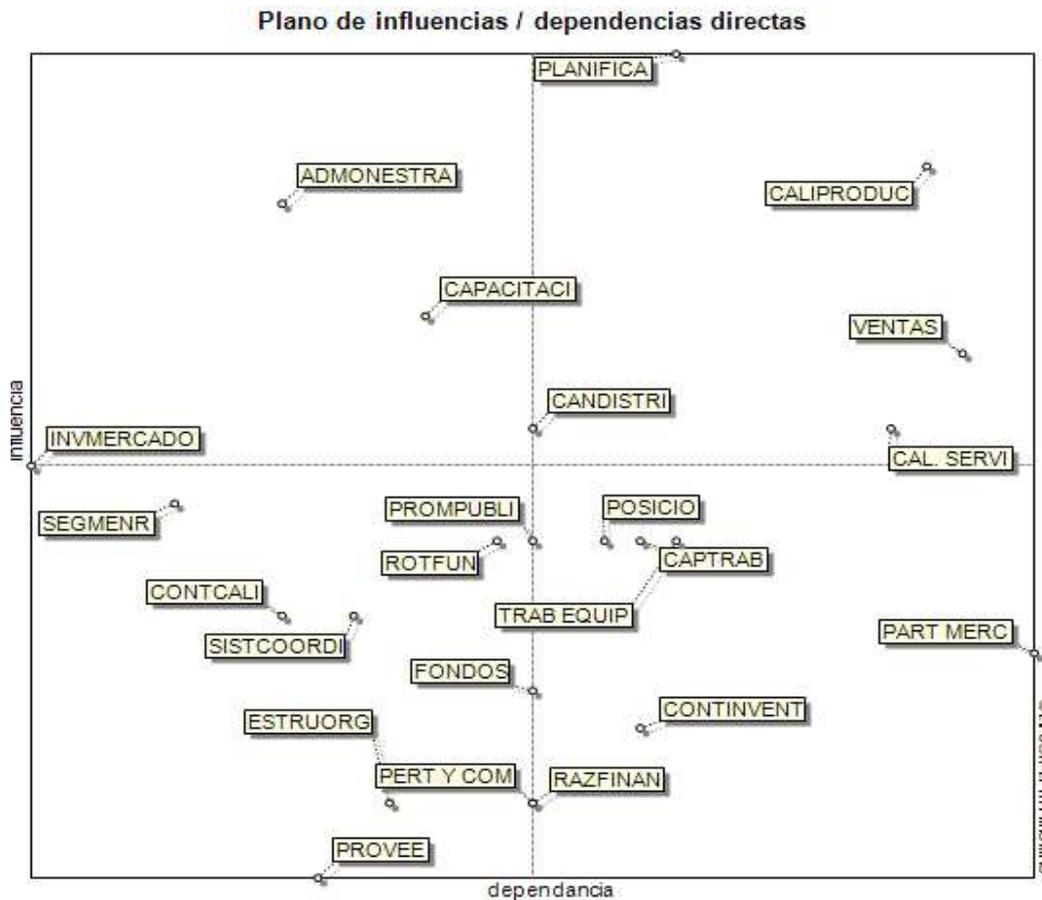
Del cuadro anterior se puede realizar el análisis correspondiente a la Matriz de Evaluación del Factor Interno, con base en el postulado de que existen pocas variables vitales y un gran número con connotación trivial, es decir que bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. En este sentido, para esta fase del análisis diagnóstico se acude al análisis estructural, el cual se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

En este orden de ideas, se realizó la denominada matriz del análisis estructural, 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 hizo 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 contexto, 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 se representaron sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). 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 1 se presenta una tipología del sistema en estudio.

Figura 1. Plano de Influencias / Dependencias Directas de Capacidades Internas



Fuente: Software MIC MAC

Con lo anterior se da la identificación de variables claves, es decir, esenciales a la evolución del sistema, las cuales fueron clasificadas 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 dependancia para cada una de las variables), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC¹⁶ 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.

¹⁶ 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.

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 de la auditoría interna, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de debilidades y fortalezas, dando pie a realizar la matriz MEFI, ésta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias, y enfoca el análisis a las debilidades y fortalezas de las variables que presenta CARPAS SUR.

Cuadro 2, Matriz de Factores Internos

FACTORES CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS:				
F1	Calidad del Producto	0,18	4	0,72
F2	Ventas	0,16	3	0,48
F3	Calidad del Servicio	0,15	3	0,45
F4	Participación del Mercado	0,14	4	0,56
F5	Trabajo en Equipo	0,12	3	0,36
DEBILIDADES:				
D1	Planificación	0,16	2	0,32
D2	Control de Inventario	0,09	2	0,18
TOTAL		1.00		3,07

Fuente: Este Estudio

Como se puede observar en el cuadro 2, el resultado ponderado que se obtuvo es de 3,07 mostrando que la empresa está por encima del promedio y evidencia que Carpas Sur tiene más fortalezas que debilidades; constituyéndose como una de sus mayores fortalezas la **CALIDAD EN EL PRODUCTO**; no obstante la planificación 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 16% dos puntos menos que el factor de mayor relevancia.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

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 CARPAS SUR, analizar una serie de variables externas tales como: ambientales; económicas; financieras, sociales, demográficas; y políticas, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En esta etapa del proceso de identificación del diagnóstico externo para la empresa CARPAS SUR, 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 veinte (20) variables tomadas para la investigación con su respectiva descripción y el tema del cual hacen parte:

1. TRANSPORTE (TRANS)

Teniendo en cuenta que el flujo de transporte del mercado objetivo, en la ciudad de Pasto es alto, se deduce que es una oportunidad para la empresa.

Tema : ENTORNO TECNOLÓGICO

2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

La participación porcentual del PIB de Nariño es del 1,76%. Siendo el PIB Colombiano 3,7% en el segundo trimestre de 2008, presentando una oportunidad para la empresa

Tema : ENTORNO ECONÓMICO

3. FUERZAS DEL MERCADO (FUMER)

Los oferentes, igual que los demandantes, quieren obtener lo más por lo menos, la competencia y la tecnología representan una amenaza para la empresa

Tema: ENTORNO COMPETITIVO

4. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

El IPC de Pasto según el último reporte del DANE está representado en el 0,40%

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

5. BALANZA COMERCIAL (BC)

La diferencia entre las Exportaciones e Importaciones realizadas por un país en el período de 2008 con un superávit de \$1,192.4 dólares, mostrándose favorable para la empresa

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

6. EMPLEO (EMPLEO)

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.

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

7. TIPO DE CAMBIO (TCAMBIO)

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%

Tema: ENTORNO ECONÓMICO

8. MODOS DE TRANSPORTE (MODTRANS)

La naturaleza de la carga que es transportada por nuestro mercado objetivo, de acuerdo con los compromisos adquiridos, las empresas o subcontratistas utilizan el equipamiento y empaquetamiento necesario, para el buen transporte de la mercancía, representa una oportunidad para CARPA SUR.

Tema: ENTORNO COMPETITIVIDAD

9. UBICACION GEOGRAFICA (UBGEOGRA)

La ubicación geográfica estratégica del departamento incide en el desempeño exitoso del transporte, siendo el departamento cuna de los transportistas, generando una oportunidad para la empresa

Tema: ENTORNO COMPETITIVIDAD

10. MOVILIZACION DE CARGA (MOVOCARG)

Para el año 2007 en el país se movilizaron 142.414 mil toneladas por todos los modos de transporte, de los cuales 114.325 de tonelada de carga se movilizaron por vía terrestre en el territorio nacional, clasificándose como el primer modo de transporte en Colombia en cuanto a la movilización de carga, se observa que la movilidad de carga es alta, resaltando una oportunidad para el los camiones de tal forma es una oportunidad para CARPA SUR

Tema: ENTORNO COMPETITIVIDAD

11. CRECIAMIENTO DEL SECTOR (CRESECTOR)

El sector de manufacturas tiene un crecimiento constante de la industria, mostrando un crecimiento superior al 19% respecto al 2007, dando a la empresa una oportunidad.

Tema: ENTORNO ECONOMICO

12. TENDENCIAS DEL MERCADO (TENMER)

Dentro de las tendencias del mercado en el sector de manufacturas se hace implícita la relación entre manufactura y producción eficiente con aplicación efectiva del conocimiento, destacándose la tecnología de punta, presentando una amenaza para la empresa

Tema: ENTORNO SOCIAL

13. INFRAESTRUCTURA VIAL (INFVIAL)

La infraestructura vial es uno de los pilares de crecimiento y desarrollo sostenible del país. Pese a su importancia económica y social, presenta altos niveles de atrasos, logrando así que los transportistas sufran daños en sus vehículos, de tal forma es una oportunidad para la empresa.

Tema: ENTORNO COMPETITIVIDAD

14. CONFLICTO ARMADO (CONFARMADO)

Diversas guerrillas, grupos paramilitares y las fuerzas del estado, hacen parte de la problemática del País, gozando de una supuesta legalidad atentando contra la población y para este caso contra los transportes, destruyendo algunos transportes parcial o totalmente, teniendo así una oportunidad para la empresa

Tema: ENTORNO POLÍTICO

15. NORMATIZACION (NORMA)

Dentro de la normatización esta, realizar auditorías de calidad, elaborar planes y programas de educación, capacitación y entrenamiento en control de calidad, presentando una oportunidad para la empresa

Tema: ENTORNO JURIDICO

16. COMERCIO EXTERIOR (COMEX)

La globalización se define como "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial", mostrando una amenaza para la empresa

Tema: ENTORNO POLITICO

17. COMPETIDORES (COMP)

La apertura de nuevas empresas en la zona, entrando con precios mas económicos representan una amenaza para la empresa

Tema: ENTORNO COMPETITIVIDAD

18. RECESION (RECESION)

Presentándose una recesión en el país hace que afecte a las empresas en general, presentando una amenaza para la empresa

Tema: ENTORNO ECONOMICO

19. SEGURIDAD DEMOCRATICA (SEGUDEMO)

La seguridad democrática desarrolla una política para eliminar la violencia en el país, dando una oportunidad para la empresa, puesto que esto hace que el flujo del mercado objetivo crezca, teniendo mayor oportunidad para CARPAS SUR

Tema: ENTORNO POLITICO

20. TRANSFERENCIA TECNOLOGICA (TRANSTECNO)

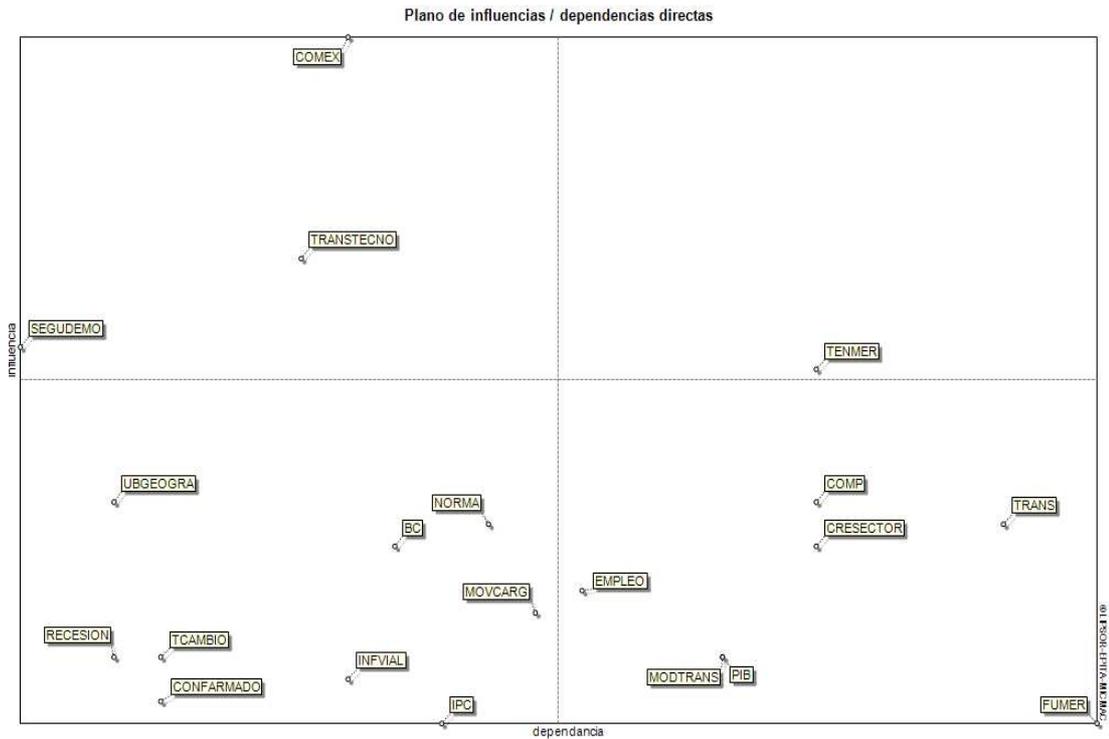
Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción, representa una oportunidad para la empresa

Tema: ENTORNO TECNOLOGICO

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 3.

Cuadro 3. Matriz POAM

VARIABLES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
1. POLITICAS:					
	Conflicto Armado			3	
	Seguridad Democrática				4
	Comercio Exterior		2		
2. JURIDICAS:					
	Normatización			3	



Fuente: Software MICMAC

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

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			

O1	Transporte	0,15	4	0,6
O2	Transferencia Tecnológica	0,13	3	0,39
O3	Crecimiento del Sector	0,12	4	0,48
AMENAZAS:				
A1	Comercio Exterior	0,18	2	0,36
A2	Tendencias del Mercado	0,16	2	0,32
A3	Fuerzas del Mercado	0,12	2	0,24
A4	Competidores	0,13	2	0,26
TOTAL		1.00		2,65

Fuente: Este Estudio

Como se puede observar en el cuadro 4, el resultado ponderado que se obtuvo es de 2,65 mostrando que la empresa se encuentra en un entorno que está próximo del promedio, en cuanto al atractivo general. Cabe destacar que los factores que más afectan son el Comercio Exterior y las Tendencias del Mercado, y las mayores oportunidades que ofrecen son el transporte, el crecimiento del Sector y la Transferencia Tecnológica.

8.2. ENTORNO COMPETITIVO

Para lo pertinente para Plan de Mercadeo y siguiendo con un análisis de la Alta Gerencia, para la empresa CARPAS SUR, se acude al modelo que permite realizar el mencionado análisis, realizando un análisis de perfil competitivo tomando como base una de las herramientas diagnósticas de Fred David, es decir la Matriz de Perfil Competitivo, siendo esta una herramienta importante de entrada que resume información decisiva sobre los competidores.

Una matriz de perfil competitivo responde a los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los competidores importantes?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito?
- En General. ¿Qué tan débil o fuerte es cada competidor importante?

Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo se identificaron los directos competidores de Carpas Sur, se determinaron los factores decisivos de éxito en el sector; se asignó ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo. Estas ponderaciones van de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) las cuales deben sumar 1.0; 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.

Con los resultados obtenidos siguiendo el proceso anterior se puede concluir que los factores relacionados son de vital importancia para el éxito de una Empresa en el sector de manufacturas en carpas y tapizado de vehículos, no obstante, la calidad del producto, la planificación, ventas, calidad del servicio y la participación del mercado son factores determinantes para tener éxito en el mercado. Los menores valores ponderados fueron para trabajo en equipo y control de inventario sin decir que estos últimos no sean importantes.

Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACION	CARPAS SUR		CARPAS LUFER		TECNO CARPAS	
		CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. T. POND.
Calidad del Producto	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54
Planificación	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16
Ventas	0,16	3	0,48	2	0,32	2	0,32

Calidad del Servicio	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Participación del Mercado	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Trabajo en Equipo	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Control de Inventarios	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
TOTAL	1		3,08		2,21		1,93

Fuente: Este Estudio

Los actores se desempeñan en un escenario de alta competitividad en donde el líder es Carpas Sur, con un porcentaje de 3,08%, seguido de la empresa Carpas Lufer, con un porcentaje del 2,21% y siendo la empresa con un relativo pobre desempeño Tecno Carpas, la empresa con un resultado de 1,93%.

9. SONDEO DEL MERCADO OBJETIVO

Los siguientes datos corresponden al estudio realizado por Carpas Sur, el cual se orienta a conseguir información actualizada del mercado; ésta será la piedra angular para la realización de programas especiales de mercadeo para varios segmentos de la compañía.

En el contexto del trabajo de campo, se censó a 15 clientes corporativos de Carpas Sur. Uno de los objetivos del estudio de investigación se refiere a las actitudes hacia la Empresa. A los entrevistados se les preguntó su opinión en un a escala de cero a nueve, acuerdo, desacuerdo, sobre los siguientes tópicos:

Variable 1: Los empresas pequeñas cobran menos que las empresas grandes.

Variable 2: Las empresas grandes tienen menos posibilidades de cometer errores de manufactura que las empresas pequeñas.

Variable 3: Los operarios no necesitan ser extremadamente corteses y amistosos, es suficiente con ser cumplidos.

Variable 4: Como cliente de jerarquía (gerente) quiero ser personalmente conocido en la empresa y ser tratado con cortesía especial.

Variable5: Después de ser tratado en una forma impersonal o descuidada por una empresa, nunca utilizaría esa organización otra vez.

Los datos del estudio se encuentran en la siguiente base de datos, obtenidos del Software Statgraphics 5.1, como lo muestra el cuadro 6.

Cuadro 6. Base de Datos Análisis Factorial Clientes Corporativos

V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅
9	6	9	2	2
4	6	2	6	7
0	0	5	0	0
2	2	0	9	9
6	9	8	3	3
3	8	5	4	7
4	5	6	3	6
8	6	8	2	2
4	4	0	8	8
2	8	4	5	7
1	2	6	0	0
6	9	7	3	5
6	7	1	7	8
2	1	7	1	1
9	7	9	2	1

Fuente: Software Statgraphics

En la figura 3 se presentan los factores, los valores propios, el porcentaje de varianza explicada por cada uno de ellos y el porcentaje de varianza acumulado; este procedimiento permite realizar un análisis factorial. El propósito del análisis es obtener un pequeño número de factores que expliquen de manera relevante la movilidad en las 5 variables. En este caso, se han extraído 2 factores, se aprecia que el primer factor explica el 55.092%; juntos explican el 90,5894% de la variabilidad en los datos originales. Puesto que se ha seleccionado el método de componentes principales, se han puesto las estimaciones de comunalidad inicial asumiendo que toda la variabilidad en los datos es debida a los factores comunes.

Figura 3. Análisis Factorial Carpas Sur

Factor Número	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Acumulado Porcentaje
1	2,7546	55,092	55,092
2	1,77487	35,497	90,589
3	0,377091	7,542	98,131
4	0,0649641	1,299	99,431
5	0,0284735	0,569	100,000

Fuente: Software Statgraphics

Así mismo, en el cuadro 7 se presentan las cargas factoriales de los dos primeros factores, en la segunda parte de la tabla se muestra la comunalidad, ésta nos indica que la primera variable queda explicada en un 81.51% por los dos primeros factores, la segunda variable queda explicada en un 84.85% por los dos primeros factores y por

último la quinta variable queda explicada en un 95.59%.

Cuadro 7. Matriz de Carga de Factor Antes de la Rotación

	Factor 1	Factor 2
v1	0,295282	0,853199
v2	-0,0476403	0,919908
v3	0,937599	0,277506
v4	-0,949642	0,227983
v5	-0,940334	0,267774

Variable	Estimado Comunalidad
v1	0,815141
v2	0,848501
v3	0,956101
v4	0,953797
v5	0,955931

Fuente: Software Statgraphics

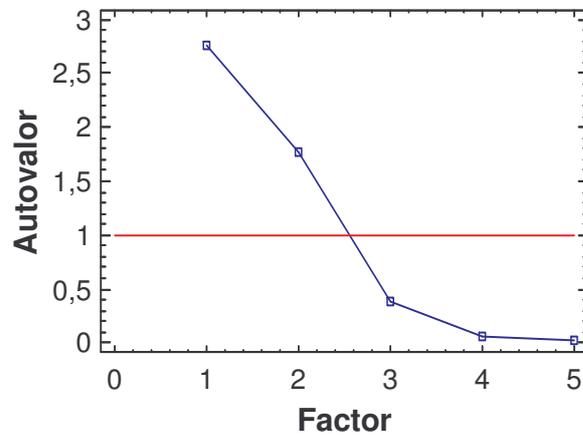
Es pertinente afirmar que el perfil de los clientes corporativos de Carpas Sur se lo puede explicar en un factor que une la idea de cumplimiento y del escaso interés de tener un trato preferencial como clientes de jerarquía (gerente). Así mismo no les interesa si son tratados en una forma impersonal o descuidada por la empresa.

Por otra parte, las Variables1 y 2: “los empresas pequeñas cobran menos que las empresas grandes y “las empresas grandes tienen menos posibilidades de cometer errores de manufactura que las empresas pequeñas”, se correlacionan fuerte y positivamente con el segundo factor. En consecuencia, se encuentra un factor que encierra la idea de precio y calidad.

El gráfico 2, permite analizar el concepto de sedimentación que confirma el hecho de que las dos primeras componentes son las más relevantes; son las únicas que quedan por encima de la recta horizontal.

Grafico 2.

Gráfico de Sedimentación Clientes Corporativos Carpas S

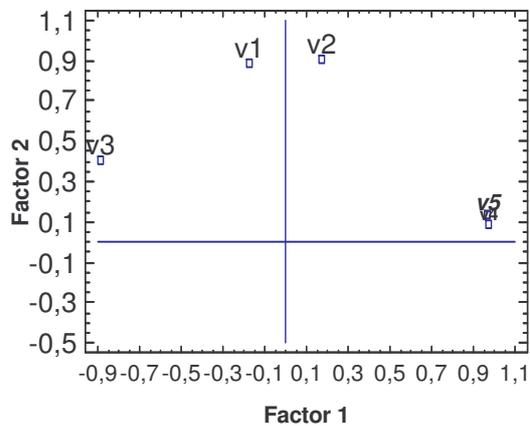


Fuente: Software Statgraphics

Además en el gráfico 3, de correlación, se observa claramente que las variables 4 y 5 tienen la proyección más alta sobre el primer factor1 y las variables 1 y 2 sobre el factor 2.

Gráfico 3. Cargar Factores Clientes Corporativos

Gráfico de Cargar Factores Clientes Corporativos Carpa Su



Fuente: Software Statgraphics

Es este orden de análisis del mercado objetivo, se estudio cuales son las expectativas de los clientes que demandan las siguientes líneas: Carpas, tapicería y la línea de reparación y mantenimiento. Para el estudio se diseño una encuesta con una serie de preguntas en las que se les pidió a cada uno de los veinte encuestados, por conveniencia, que valoren de 1 a 5 la importancia de las 10 características siguientes:

Precio
Capacidad de Respuesta
Desempeño
Características
Confiabilidad
Conformidad
Durabilidad
Servicio
Estética
Calidad Percibida

En este orden de ideas, los siguientes son los argumentos considerados de cada una de ellas, reducidas a variables:

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 Carpas Sur 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 carpas Sur.

Características: Se propendió por establecer si el cliente de Carpas Sur es persuadido por las características que complementan el funcionamiento básico del producto o servicio.

Confiabilidad: El estudio de esta variable permitió establecer si los productos de Carpas Sur 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 de Carpas Sur.

Durabilidad: Se lo explicó como el tiempo de uso, particularmente de las carpas, que los clientes le han dado a dicho producto estrella de la compañía antes de reemplazarlo. En si es una medida de la vida del producto, tanto en el escenario técnico como económico.

Servicio: Se pregunto explicando preguntando sobre la prontitud, cortesía, competencia, y facilidad de reparación ó recuperación.

Estética: Esta variable se oriento hacia los aspectos de los productos de Carpas Sur: cómo se percibe los diseños de las carpas o tapicería.

Calidad Percibida: Prácticamente se preguntó sobre la imagen corporativa de la empresa; varios aspectos tangibles e intangibles sobre la calidad del producto suministrado

Los datos del estudio se encuentran en la siguiente base de datos, obtenido del Software Statgraphics 5.1, como lo muestra el cuadro 8.

Cuadro 8. Base de Datos Análisis Factorial Clientes

Precio	Capacidad de Respuesta	Desempeño	Características	Confiabilidad	Conformidad	Durabilidad	Servicio	Estética	Servicio Postventa
4	1	4	3	3	2	4	4	4	4
5	5	4	4	3	3	4	1	1	3
2	1	3	1	4	2	1	5	4	5
1	1	1	1	4	4	2	5	5	4
1	1	2	1	5	5	4	3	3	2
5	5	5	5	3	3	4	2	2	1
4	5	4	4	2	2	5	1	1	1
3	2	3	1	4	4	2	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	1	1	1
5	5	5	5	2	2	3	2	2	2
2	2	2	1	5	4	4	3	4	3
4	4	5	5	4	5	5	2	1	2
3	2	2	1	4	5	4	4	3	3
5	5	4	4	5	4	4	1	2	2
4	3	3	1	4	4	5	3	4	4
5	5	4	4	4	5	4	2	1	1
4	4	5	2	4	5	5	4	4	2
5	5	4	4	2	2	1	2	2	3
3	3	2	2	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5	4	3	2	1

Fuente: Software Statgraphics

Con los anteriores datos se implementó análisis factorial se obtuvo el autovalor de cada factor por el método de componentes principales y el porcentaje de varianza explicado para cada uno, como lo presenta la cuadro 9.

Cuadro 9. Análisis Factorial

Factor Número	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Acumulado Porcentaje
1	5,70115	57,011	57,011
2	2,0692	20,692	77,703
3	0,720483	7,205	84,908
4	0,54779	5,478	90,386
5	0,315754	3,158	93,544
6	0,270724	2,707	96,251
7	0,146436	1,464	97,715
8	0,128017	1,280	98,995
9	0,068356	0,684	99,679
10	0,0320951	0,321	100,000

Fuente: Software Statgraphics

Se observa que el 77,7% de la varianza total se explica por los dos primeros factores, factores que resumen de manera adecuada a las diez variables.

Así mismo, estimando la matriz factorial y las denominadas comunalidades (tipología) se obtuvo la Cuadro 10.

Cuadro 10. Matriz de Carga de Factor

	Factor 1	Factor 2
Precio	0,878385	-0,0985449
Capacidad de Respuesta	0,923301	0,0635192
Desempeño	0,840788	-0,115584
Características	0,933118	-0,108897
Confiabilidad	-0,532367	0,720679
Conformidad	-0,197437	0,900085
Durabilidad	0,276214	0,67183
Servicio	-0,861815	-0,1562
Estética	-0,879042	-0,137113
Calidad Percibida	-0,765076	-0,454035
Variable	Estimado	Comunalidad

Precio	0,781271
Capacidad de Respuesta	0,85652
Desempeño	0,720283
Características	0,882567
Confiabilidad	0,802792
Conformidad	0,849134
Durabilidad	0,52765
Servicio	0,767124
Estética	0,791514
Calidad Percibida	0,791489

Fuente: Software Statgraphics

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. Este factor explica prácticamente el 57% de la varianza, lo que quiere decir que discrimina muy bien el colectivo, 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. Este factor explica por sí sólo más del 20% de la varianza, lo que quiere decir que discrimina de manera solvente el colectivo (segmento). En la cuadro 11, también se observa que las comunalidades son elevadas: uno, situación ideal, lo que corrobora la alta calidad de los factores obtenidos para resumir las diez variables.

Cuadro 11. Comunalidad

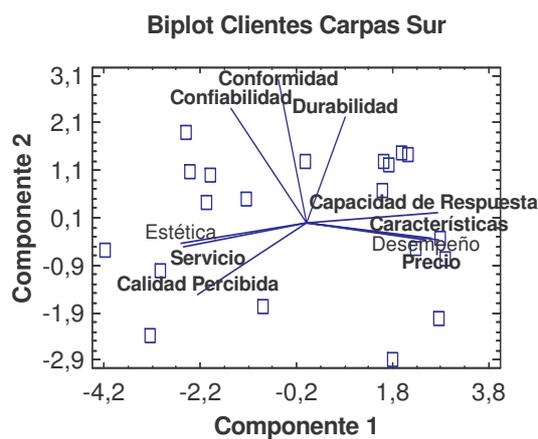
Variable	Inicial Comunalidad
----------	------------------------

Precio	1,0
Capacidad de Respuesta	1,0
Desempeño	1,0
Características	1,0
Confiabilidad	1,0
Conformidad	1,0
Durabilidad	1,0
Servicio	1,0
Estética	1,0
Calidad Percibida	1,0

Fuente: Software Statgraphics

En el gráfico 4, se presenta un gráfico de dispersión que agrupa componentes principales en la investigación de mercados.

Grafico 4. Biplot Clientes Carpas Sur



Fuente: Software Statgraphics

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:

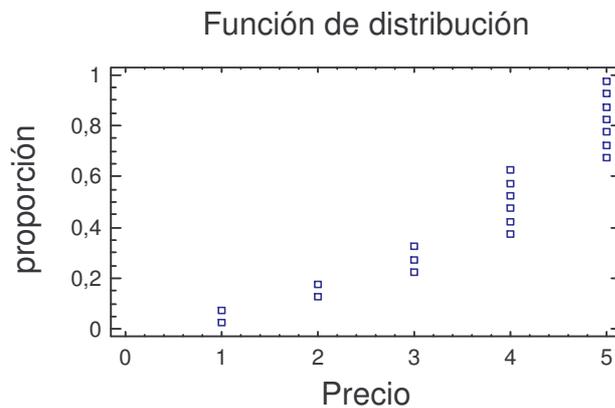
Frecuencia = 20
Media = 3,7

Moda = 5,0
Primer cuartil = 3,0
Segundo cuartil = 5,0
Coef. de variación = 36,2606%

Con los anteriores datos obtenidos con el software statgraphics se puede concluir que en promedio, respecto al precio los clientes asumen que la empresa es competitiva; de hecho la calificación que más se repite es de cinco. Considerando las medidas de posición tan sólo el 25% calificó los precios de Carpas Sur con un valor inferior a tres. El coeficiente de variación señala una relativa uniformidad de criterio en esta política de la mezcla de mercadeo.

El gráfico 5, indica la función de distribución de la calificación de variable precio por parte de los clientes de Carpas Sur.

Gráfico 5.



Fuente: Software Statgraphics

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
Coef. de variación = 48,0924%

Con los anteriores datos obtenidos con el software estadístico, se puede concluir que los clientes prefieren el precio frente a una dimensión del servicio como es la capacidad de respuesta. No obstante Carpas Sur es relativamente bien calificada en este factor clave de éxito, el anterior argumento se lo puede ampliar con la cuadro 12.

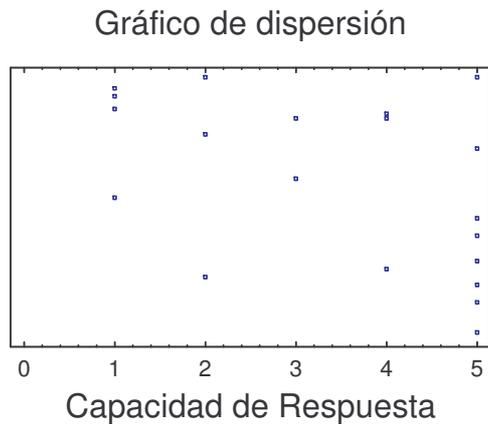
Cuadro 12. Frecuencias para Capacidad de Respuesta

Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Marca	Frecuencia Frecuencia	Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
menor o igual		0,0		0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	4	0,2000	4	0,2000
2	1,0	2,0	1,5	3	0,1500	7	0,3500
3	2,0	3,0	2,5	2	0,1000	9	0,4500
4	3,0	4,0	3,5	3	0,1500	12	0,6000
5	4,0	5,0	4,5	8	0,4000	20	1,0000
6	5,0	6,0	5,5	0	0,0000	20	1,0000
mayor	6,0			0	0,0000	20	1,0000

Fuente: Software Statgraphics

El gráfico 6, indica que la función de distribución de la calificación de la variable capacidad de respuesta por parte de los clientes de Carpas Sur es relativamente dispersa.

Gráfico 6. Dispersión de la Capacidad de Respuesta Carpas Sur



Fuente: Software Statgraphics

Discurriendo sobre la variable confiabilidad se presenta siguiente resumen estadístico:

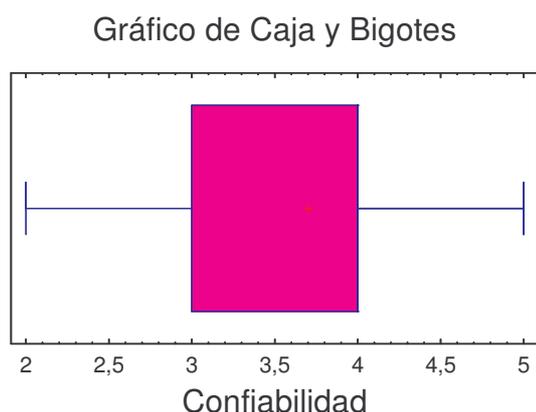
- Frecuencia = 20
- Media = 3,7
- Moda = 4,0
- Primer cuartil = 3,0
- Segundo cuartil = 4,0
- Coef. de variación = 24,9562%

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 7, señala que ningún cliente califica de excelente ni de pésima a la categoría de confiabilidad.

Gráfico 7. Percepción de Confiabilidad de los Clientes de Carpas Sur



Fuente: Software Statgraphics

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
 Coef. 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, tal como lo describe el cuadro 13.

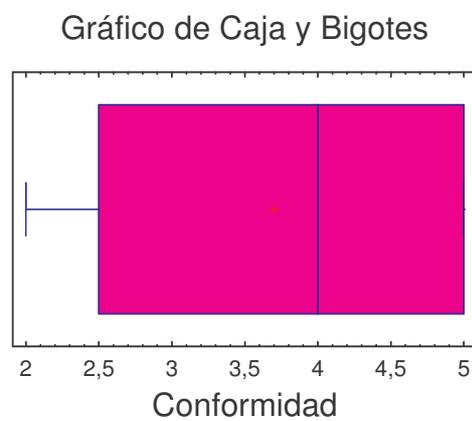
Cuadro 13. Frecuencias de la Variable Conformidad

Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Marca	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
menor o igual		1,0		0	0,0000	0	0,0000

1	1,0	2,0	1,5	5	0,2500	5	0,2500
2	2,0	3,0	2,5	2	0,1000	7	0,3500
3	3,0	4,0	3,5	7	0,3500	14	0,7000
4	4,0	5,0	4,5	6	0,3000	20	1,0000
mayor	5,0			0	0,0000	20	1,0000

Además, la distribución de las respectivas calificaciones se las puede observar en el gráfico 8.

Gráfico 8. Distribución de las Calificaciones de Conformidad



Fuente: Software Statgraphics

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1. HORIZONTE EN EL TIEMPO

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

10.2. MISIÓN

Nuestra misión es la fabricación y mantenimiento de carpas y tapicería de vehículos entregando a nuestros Clientes un producto perfecto, con las mejores materias primas, perfección en el detalle de cada producto y satisfacción total de acuerdo a sus necesidades.

10.3. VISIÓN

Ser una de las empresas con mayor reconocimiento a nivel nacional en la fabricación y mantenimiento de carpas de primera calidad, con elevado grado de compromiso, responsabilidad y la mayor eficiencia por parte de todo el personal de la empresa, logrando la certificación de calidad ISO.

10.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Los colaboradores de CARPAS SUR 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.

10.5 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 protección de su vehículo.
- **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. FORMULACION ESTRATEGICA

La Formulación estratégica es la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluyendo las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de 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.

11.1 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 14. Matriz DOFA

	O1 Transporte Flujo de transporte alto	A1 Políticas de comercio exterior aperturista que desplaza
--	--	--

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p>O2 Transferencia Tecnológica Desarrollo de tecnología con mayor capacidad de producción</p> <p>O3 Crecimiento del Sector El crecimiento del sector, presenta un crecimiento constante</p>	<p>la producción nacional</p> <p>A2 Tendencias del Mercado Con fuertes barreras de Entrada</p> <p>A3 Fuerzas del Mercado alta poder de negociación de Proveedores</p> <p>A4 Competidores presencia de competidores con estructura financiera y tecnológica</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Calidad del Producto Excelente Calidad</p> <p>F2 Ventas Eficaz para las ventas</p> <p>F3 Calidad del Servicio Buen servicio y buena atención</p> <p>F4 Participación en el Mercado aumento en la participación</p> <p>F5 Trabajo en Equipo</p>	<p style="text-align: center;">F1,F3 - O2,O3</p> <p>Desarrollo de producto considerando que existe una oportunidad en el crecimiento del mercado, es estratégico aprovechar la posibilidad de transferencia tecnológica para mejorar la calidad de los productos e innovar</p> <p style="text-align: center;">F2,F4,F5-O3</p> <p>Penetración en el mercado Considerando que el crecimiento del sector es favorable....</p>	<p style="text-align: center;">F1,F3,F5 - A2,A3,A4</p> <p>Fidelización del cliente estructurada a través del concepto del valor en la relación beneficio precio, lo cual permitirá las expectativas del target acudiendo al escenario estratégico del mercadeo personalizado</p> <p style="text-align: center;">F2,F4-A1</p> <p>Expansión del mercado la experiencia regional y el manejo del criterio de calidad permite a la empresa ampliar su cobertura a nuevas áreas geográficas, buscando "ladrillos sueltos en el interior de país o en el Ecuador"</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Planificación</p> <p>D2 Control de Inventarios</p>	<p style="text-align: center;">O1,O2,O3 - D1,D2</p> <p>Alianza estratégica El escenario creciente del sector por la relación motricidad dependencia exige una cultura de la planeación que resolvería el problema logístico de inventario con base en la implementación del benchmarking cooperativo, cuya piedra angular es la facilidad de transferencia Tecnológica</p>	<p style="text-align: center;">D1,D2 - A1,A2,A3,A4</p> <p>outsourcing (maquila) la curva de aprendizaje y la experiencia en el mercado tornan pertinente el proyecto estratégico dela sub contratación o la fabricación a empresas competidoras en mercados no accequibles para la compañía objeto de estudio</p>

Fuente: Este Estudio

11.2 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 Carpas Sur se determinaron los factores para una PEEA de la siguiente manera:

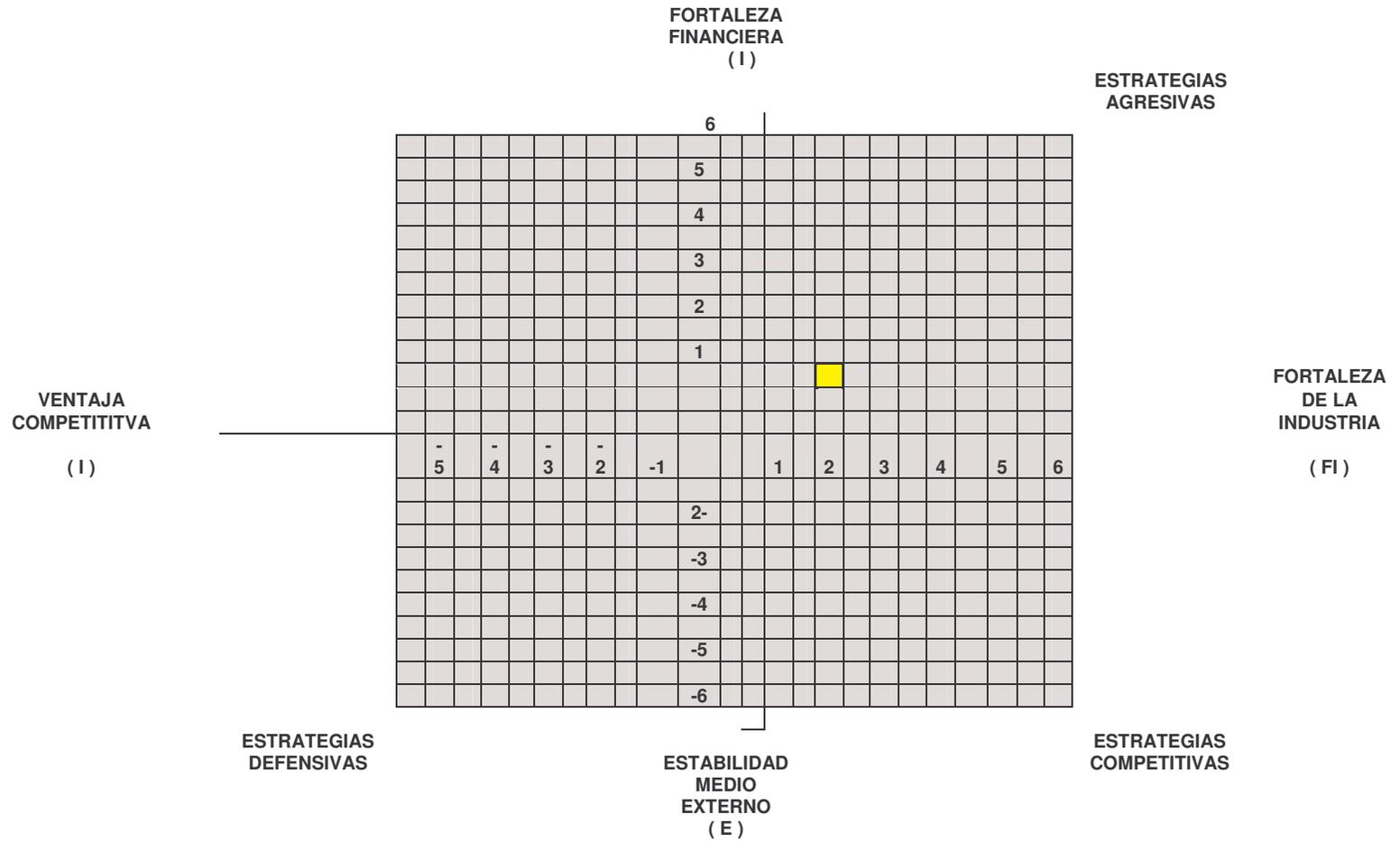
Cuadro 15. Matriz PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTA 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 DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF .
1. Calidad	-2	1. Tasa de Crecimiento de Sector	4
2.		2.	

3.	Diseño	-2	3.	Barreras de Entrada	4
4.	Tiempo de Respuesta	-3	4.	Sustitución de Productos	6
5.	Precio	-3	5.	Índices de Productividad	4
	Servicio	-4		Know How	4
	PROMEDIO.	-2,8		PROMEDIO	4,4

Figura 4. Matriz PEEA, Plano Cartesiano



Carpas Sur, debe seguir estrategia de tipo agresivas.

El vector de direccionamiento de la empresa Carpas Sur 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.

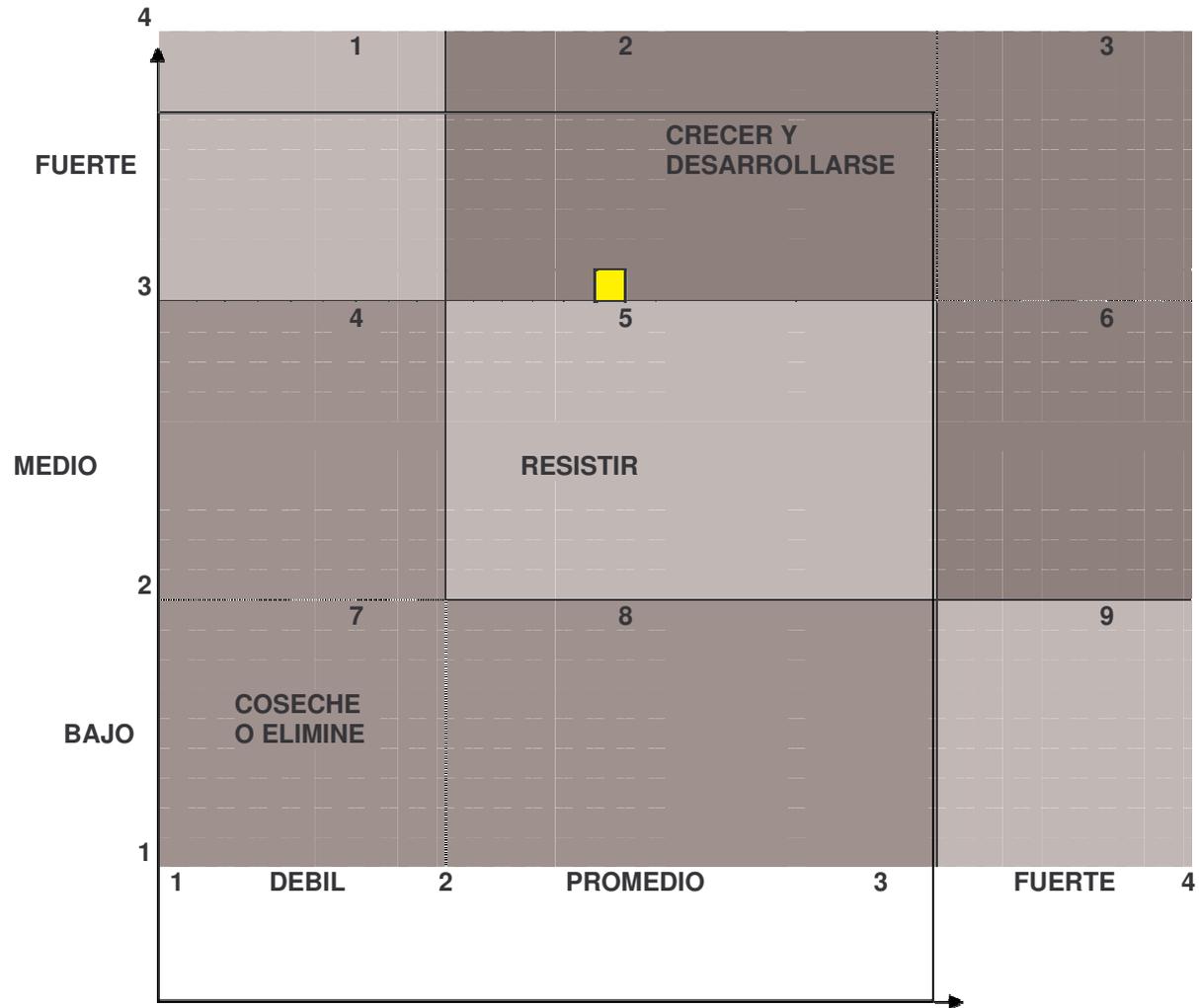
11.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE.

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.

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 VIII 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.

Figura 5. Matriz Interna – Externa IE

**RESULTADOS
PONDERADOS
TOTALES DE
LA MATRIZ DE
EVALUACION
DE VARIABLES
EXTERNAS**



El cruce de los resultados ponderados de la matriz de evaluación de factor externo frente a la del factor interno ubican a CARPAS SUR en la región perteneciente a la casilla I: “crezca y desarróllese”, para lo cual las estrategias intensivas como desarrollo de mercado y desarrollo de producto son de manera relevante las más apropiadas.

11.4. 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 concéntricos 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 grafica 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 CARPAS SUR con CARPAS LUFER que es la empresa que sigue al líder dentro del sector de manufacturas en carpas y tapizados de vehículos.

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 siguientes datos financieros históricos obtenidos de CARPAS SUR, el cuadro 16 describe las cifras.

Cuadro 16. Datos Históricos en ventas

AÑOS	VENTAS
2006	\$ 68.000.000,00
2007	\$ 76.000.000,00
2008	\$ 88.000.000,00

Fuente: Este Estudio

Además, teniendo en cuenta las ventas de la competencia se calcula la participación relativa en el mercado; los datos del cuadro 17 lo evidencian

Cuadro 17. Participación Relativa en el Mercado

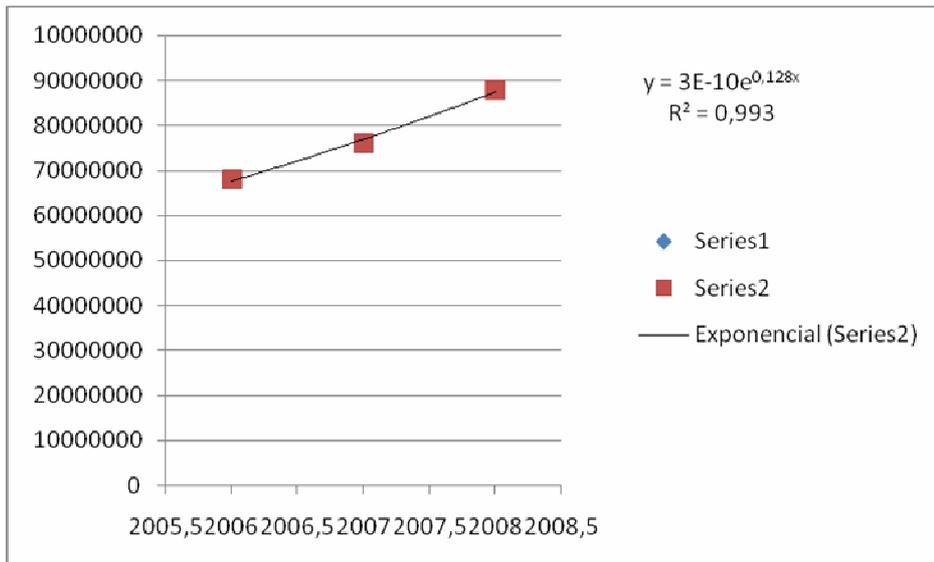
	VENTAS 2008	PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO
CARPA SUR	\$ 88.000.000,00	42%
CARPAS LUFER	\$ 69.000.000,00	33%
TECNO CARPAS	\$ 52.000.000,00	25%

Fuente: Este Estudio

Con base en los anteriores datos se calcula el crecimiento de ventas en el mercado tomando como base el modelo exponencial ver grafico 9. De dicho grafico se puede resaltar que el coeficiente de determinación es del 99%, señalando que este modelo es el optimo para realizar el calculo. En este contexto, haciendo los despejes respectivos se encuentra que i (crecimiento) se establece en el 14%, que de acuerdo a Lambim se puede

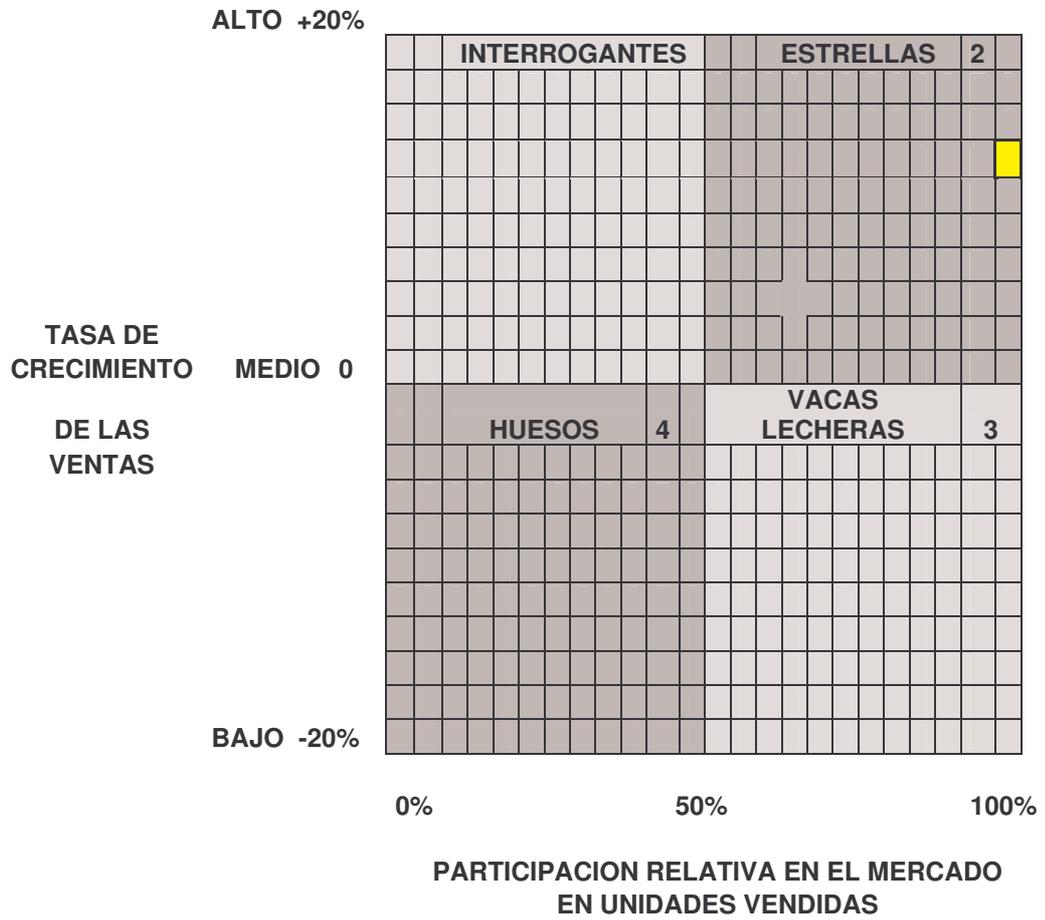
asumir en la matriz ciclo de vida que el portafolio de CARPAS SUR se encuentra en un mercado de pleno crecimiento, que concurrente con la matriz BCG se lo puede ubicar en el cuadrante de los productos estrella

Grafico 9. Crecimiento de Ventas en el Mercado



Fuente: Este estudio

Figura 6. Matriz BCG



Fuente: Este Estudio

CARPAS SUR, se encuentra en el cuadrante 2, representa las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa en cuanto a crecimiento y utilidades. Las empresas que tienen una alta participación relativa en el mercado, así como una alta tasa de desarrollo industrial, deberían recibir inversiones sustanciales con el objeto de mantener o fortalecer su posición dominante.

11.5. 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.

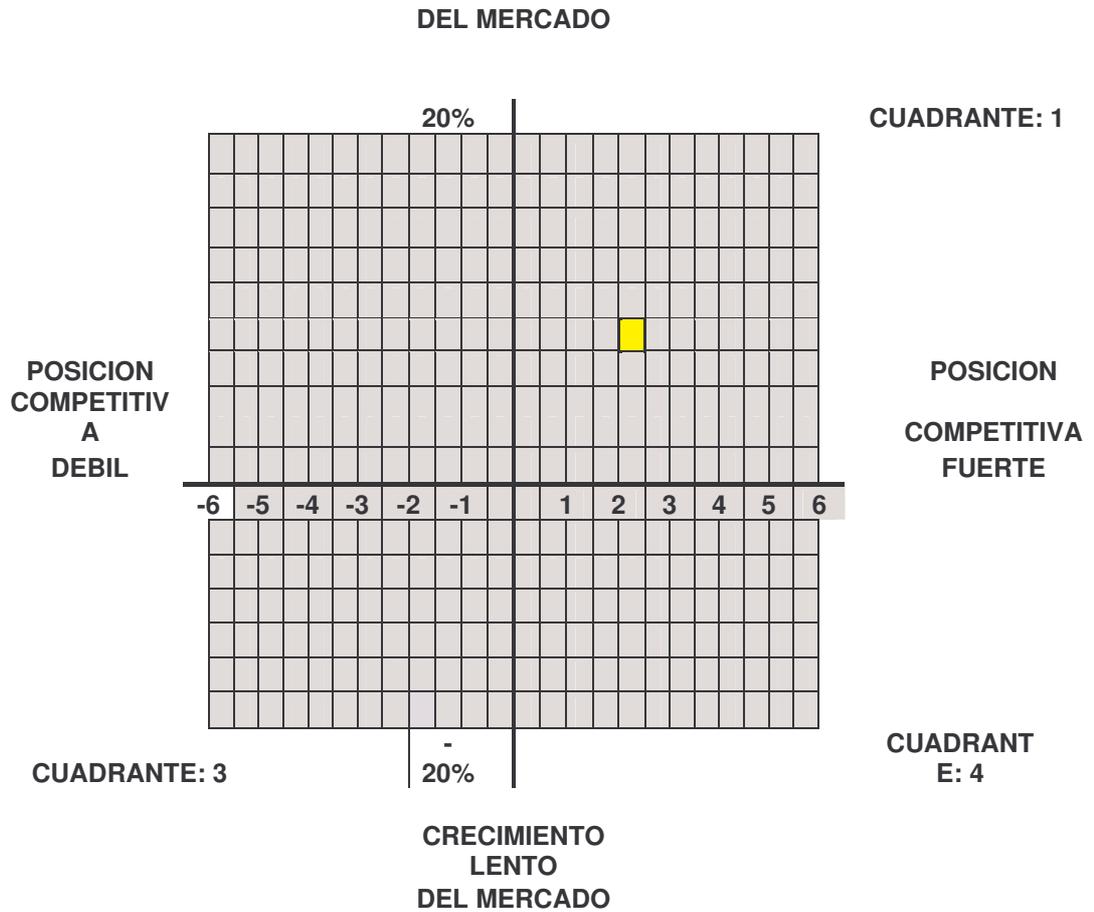
Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

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.

Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia

CRECIMIENTO RAPIDO



Fuente: Este Estudio

De lo anterior se afirma que CARPAS SUR se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en el sector de manufacturas en carpas y tapicería es muy competitivo. Una de las estrategias para el crecimiento será Desarrollo en el mercado existente y desarrollo del producto.

11.6 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MATRICES FORMULADAS

Las matrices anteriormente formuladas y desarrolladas indican las mejores alternativas estratégicas que pueden adoptar CARPAS SUR 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.

12. PLAN DE MERCADEO

Es el proceso de ejecución de estrategias, el proceso no culmina cuando la Alta Gerencia decide sobre la forma en la cual la empresa va a lograr sus objetivos, todavía es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos. La formulación correcta de las estrategias no garantiza su ejecución acertada. Hay una diferencia fundamental entre la formulación y la ejecución de estrategias: la formulación es una actividad intelectual, mientras que la ejecución es de carácter operativo.

La formulación de estrategias requiere buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y la ejecución necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración de personal. La formulación de estrategias ocurre primordialmente en los niveles gerenciales de una organización, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos.

El proceso de ejecución de estrategias se vuelve cada vez más dependiente de una íntima relación de trabajo entre los estrategas de la firma y los gerentes de mercadeo. La comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores en los diferentes mercados es fundamental tanto para la formulación como para la ejecución de estrategias. Entre las diversas variables de mercadeo que causan impacto en el éxito o fracaso de los esfuerzos de ejecución de estrategias hay dos que son fundamentales para el proceso: la segmentación del mercado y la colocación de productos.

12.1 DETERMINACION DEL MERCADO META.

El Marketing es un campo del conocimiento humano interdisciplinario con fines prácticos en búsqueda de los mejores resultados.

Un elemento esencial para lograr el éxito es realizar las acciones correctas en el tiempo y en el lugar adecuados. Para la Alta Gerencia el lugar adecuado es el funcionamiento en base a los requerimientos del mercado que le ofrezca las mayores ventajas. De tal forma la tarea de seleccionar los mejores mercados es una tarea estratégica.

Como existen tierras estériles, tierras "normales o medias" y tierras altamente fértiles, también existen mercados que pueden ser pródigos y/o no pródigos para las empresas en función al tipo de producto y/o servicio que ofrecen y a su situación y perfil competitivo.

En conclusión, la segmentación de mercado es un proceso que busca conocer realmente a los consumidores y que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.

- Ser heterogéneos entre sí respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- Ser suficientemente grandes para poder garantizar con su tamaño la rentabilidad del segmento.
- Ser operacionales para lograr identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

12.1.1 Segmentación del Mercado Meta

Tipo de Producto:

- La movilidad, se produce en la sociedad tanto como necesidad vital de desplazamiento de personas, como no necesaria o deseo y materias.
- Hoy en día es precisa la disponibilidad o accesibilidad de personas o mercancías. La movilidad es un efecto inherente positivo de la mejora de la calidad de vida de la sociedad, basándose en el interés general de dicho valor o carácter estratégico y vertebrador, calificándolo por lo tanto como un servicio, bajo normativa y control de las instituciones públicas.
- El transporte de mercancías como Servicio Público tiene vinculación en el desarrollo socio - económico, la cohesión territorial y social, y el impacto ambiental de infraestructuras y la propia actividad.

Necesidades del Cliente:

- Suministrar los servicios de transporte mercancías de acuerdo con las necesidades del cliente y la normatividad vigente.
- Conocimiento e información permanente de los productos que ofrece la empresa.
- Calidad en el producto.
- Infraestructura adecuada que faciliten la producción adecuada del producto.

Variables de Posición del Cliente:

Teniendo en cuenta que las variables de posición del cliente o variables de uso, permiten determinar la condición, posición y actitud que mantiene el cliente respecto a los productos que brinda CARPAS SUR, se incorporan en el análisis con el propósito de establecer el segmento de mercado al que se dirigen todos los esfuerzos de mercadeo.

Frecuencia de uso: Clientes regulares que necesitan del producto en forma permanente; los no clientes que casi no necesitan del producto.

Ocasión de uso: Clientes frecuentes que necesitan del producto con regularidad, están convencidos de las ventajas que les brinda la empresa y los clientes irregulares que no

tienen definida sus preferencias.

Lealtad: Clientes leales, clientes de lealtad compartida que comparten su lealtad con otras entidades.

Disposición de compra: Clientes indecisos, clientes no dispuestos a la compra.

Tipos de Clientes:

Corporativos

Transporte Pesado

Servicio Público

Personas particulares.

Área Geográfica

Empresas e instituciones radicadas en el Departamento de Nariño.

12.1.2 Objetivos y Estrategias de Mercado

Teniendo en cuenta las categorías de mercadeo relacionadas con el producto, precio, plaza (canal de distribución) y promoción se formulan los siguientes objetivos acordes a las necesidades del mercado meta:

Objetivos Mercadológicos de Producto:

- Brindar a los clientes del Departamento de Nariño, representados en Corporativas, transporte pesado, servicio público y personas particulares de los servicios de Transporte a nivel Nacional e internacional, los productos de carpas y tapicería para vehículos, con excelente calidad y acorde a sus necesidades
- Brindar servicios con los atributos que demanda el cliente como son: Suministrar los servicios de transporte de correo y mercancías de acuerdo con las necesidades del cliente y la normatividad vigente, Conocimiento e información permanente de los servicios que presta la empresa, Calidad en la prestación del servicio, Colaboradores empresariales que presten el servicio de manera eficiente, Infraestructura y flota y equipo de transporte adecuados que faciliten la prestación del servicio.
- Incrementar la cobertura en la prestación del servicio de transporte de correo y mercancía en un 5% anual de manera sostenible en 3 años.

Objetivos Mercadológicos de Precios:

Ofrecer los productos de carpas, tapicería de vehículos y mantenimiento teniendo en cuenta las tarifas consideradas y la mejor calidad en el producto.

Objetivos Mercadológicos de Plaza, Canal de Distribución:

- Crear y fortalecer las relaciones públicas y la estrategia publicitaria para la empresa CARPAS SUR.

- Crear alianzas estratégicas en sitios estratégicos del departamento y de los diferentes departamentos próximos al departamento de Nariño.

Objetivos Mercadológicos de Promoción:

Diseñar y gerenciar las estrategias de promoción y comunicación de acuerdo a las características de los clientes a quienes se les brinda el portafolio de la empresa CARPAS SUR.

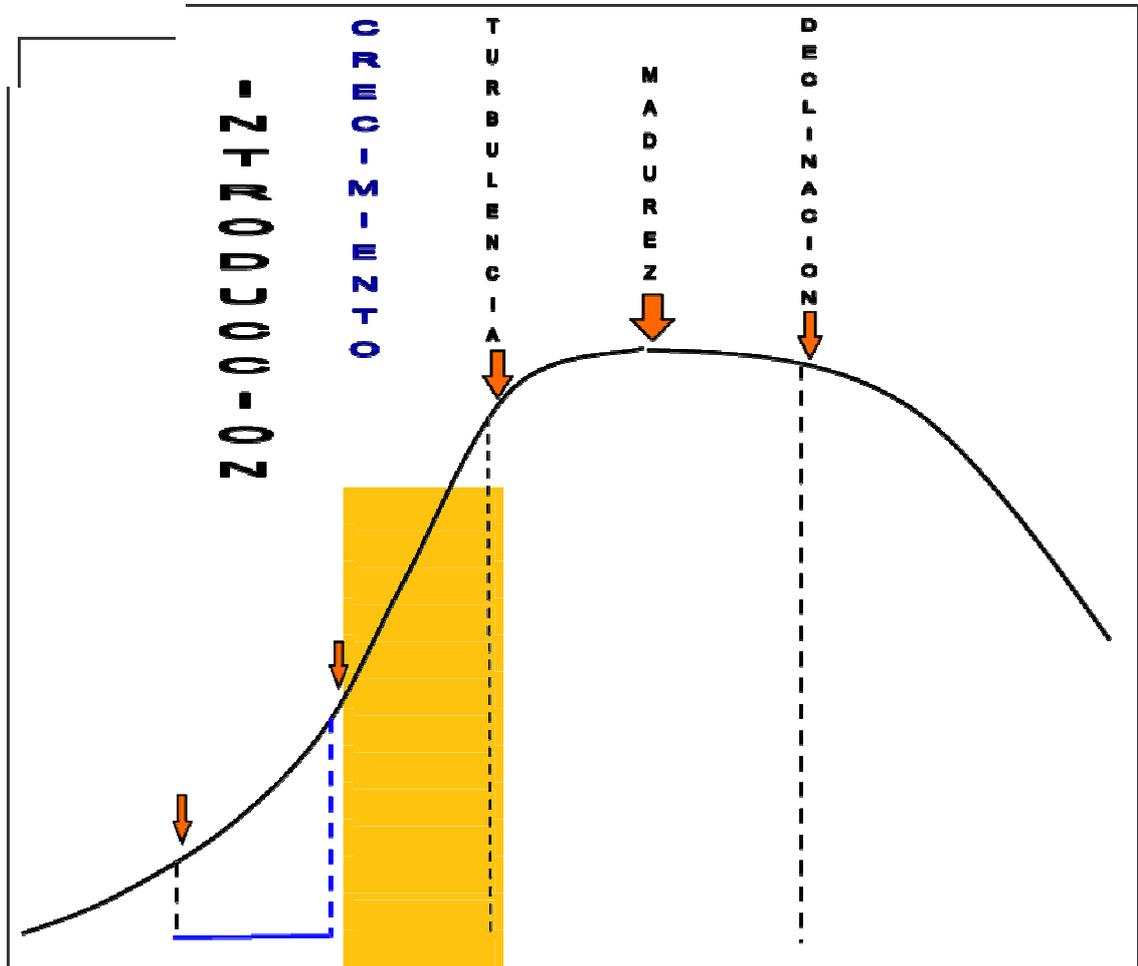
12.2. MATRIZ DEL MERCADO TOTAL

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 CARPAS SUR, ver cuadro 17, 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.

En consecuencia gráficamente el portafolio de CARPAS SUR es pertinente ubicarlo en la segunda fase del CVP, como lo ilustra el grafico 10.

Grafico 10. Matriz del Ciclo de Vida de Carpas Sur



Fuente: Este Estudio

Lo anterior se sustenta considerando la fórmula aplicada para calcular crecimiento:

$vf = vi \cdot (1+i)^p$; dicha expresión matemática es análoga al modelo exponencial antes calculado $y = 3E-10e^{0,128x}$ en donde despejando i se obtiene un crecimiento de 14%. 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.

Con lo anterior se concluye que CARPAS SUR, está en una etapa de crecimiento en el ciclo de vida empresarial.

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

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.

Objetivos del Precio:

- Mantener la situación de paridad con la competencia.

Objetivos de Plaza:

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

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.

Objetivos Financieros

- Incrementar ventas en un 27% en carpas para camión

13. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO:					
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los productos que ofrece CARPAS SUR, 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	\$1.500.000	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 27%, en carpas para camión.					
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 del una persona para el área de mercadeo	Cumplimiento del 100% del plan anual	Gerencia General	1 año	\$3.700.000	Presupuesto de ventas

OBJETIVO: Mejorar la accesibilidad de los canales de distribución en un 50%					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: DESARROLLO DE MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADO: DISTRIBUCIÓN INTENSIVA					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Creación de nuevos puntos de venta.	Cobertura total de puntos estratégicos en nuevos departamentos	Gerencia General	3 meses	\$10.000.000	Cantidad de puntos de ventas creados

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	\$12.000.000	Porcentaje de Recordación de marca corporativa

Teniendo en cuenta el anterior plan operativo es pertinente establecer la connotación financiera de los cursos de acción de marketing. En este orden de situaciones, en el cuadro 18, se presenta el estado financiero proyectado de CARPAS SUR sin considerar los rubros pertinentes del plan de mercadeo y en el cuadro 19 se considera el estado de resultados afectado financieramente por el tentativo presupuesto de los cursos de acción del plan operativo de mercadeo con sus respectivas implicaciones en términos de ventas y utilidad al final de cada uno de los ejercicios en los años proyectados.

Cuadro 18. Estado financiero Proyectado sin Rubro Plan de Mercado

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
OPERACIONALES	\$ 68.000.000,00	\$ 76.000.000,00	\$ 88.000.000,00	\$ 95.040.000	\$ 102.643.200	\$ 110.854.656	\$ 119.723.028
Industrias Manufactureras							
COSTO DE VENTAS	\$ 37.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 47.000.000,00	\$ 50.760.000,00	\$ 54.820.800,00	\$ 59.206.464,00	\$ 63.942.981,12
Industrias Manufactureras							
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 44.280.000	\$ 47.822.400	\$ 51.648.192	\$ 55.780.047
GASTOS							
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 13.351.710,00	\$ 17.014.423,00	\$ 19.618.091,00	\$ 21.187.538,28	\$ 22.882.541,34	\$ 24.713.144,65	\$ 26.690.196,22
Gastos de Personal							
Impuestos							
Servicios							
Depreciaciones							
Diversos							
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17.648.290,00	\$ 17.985.577,00	\$ 21.381.909,00	\$ 23.092.461,72	\$ 24.939.858,66	\$ 26.935.047,35	\$ 29.089.851,14
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 120.000,00	\$ 230.000,00	\$ 310.000,00	\$ 334.800,00	\$ 361.584,00	\$ 390.510,72	\$ 421.751,58
Financieros							
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17.528.290,00	\$ 18.625.577,00	\$ 22.079.909,00	\$ 22.757.661,72	\$ 24.578.274,66	\$ 26.544.536,63	\$ 28.668.099,56
I.P.C. 1,08							

Fuente: Este Estudio

Cuadro 19. Estado Financiero Proyectado con Rubro Plan de Mercadeo

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
OPERACIONALES	\$ 68.000.000,00	\$ 76.000.000,00	\$ 88.000.000,00	\$ 95.040.000	\$ 102.643.200	\$ 110.854.656	\$ 119.723.028
Industrias Manufactureras							

COSTO DE VENTAS	\$ 37.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 47.000.000,00	\$ 50.760.000,00	\$ 54.820.800,00	\$ 59.206.464,00	\$ 63.942.981,12
Industrias Manufactureras							
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 44.280.000	\$ 47.822.400	\$ 51.648.192	\$ 55.780.047
GASTOS							
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 13.351.710,00	\$ 17.014.423,00	\$ 19.618.091,00	\$ 21.187.538,28	\$ 22.882.541,34	\$ 24.713.144,65	\$ 26.690.196,22
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17.648.290,00	\$ 17.985.577,00	\$ 21.381.909,00	\$ 23.092.461,72	\$ 24.939.858,66	\$ 26.935.047,35	\$ 29.089.851,14
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 120.000,00	\$ 230.000,00	\$ 310.000,00	\$ 334.800,00	\$ 361.584,00	\$ 390.510,72	\$ 421.751,58
Financieros							
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17.528.290,00	\$ 18.625.577,00	\$ 22.079.909,00	\$ 22.757.661,72	\$ 24.578.274,66	\$ 26.544.536,63	\$ 28.668.099,56
I.P.C. 1,08							

14. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL

Al margen de que CARPAS SUR 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 CARPAS SUR 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 CARPAS SUR 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.

CONCLUSIONES

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

En el diagnóstico se encontraron diversas fortalezas entre ellas se pueden mencionar: La calidad del producto que ofrece CARPAS SUR es muy buena, posee una adecuada participación en el mercado, conllevando a unas buenas ventas, el trabajo en equipo es el adecuado por parte de sus colaboradores desembocando en un adecuado servicio de calidad para sus clientes, cuenta con amplio reconocimiento por su actividad y financieramente posee un excelente capital de trabajo y buena rentabilidad bruta, posee un talento humano motivado, comprometido, lo cual genera una gran confianza dentro de sus colaboradores y superiores, otorgando una alta capacitación para dichos colaboradores.

Sin embargo, existen algunos aspectos que requieren ser mejorados como: La planeación puesto que es nula, actúa según el problema, existen fallas en la asignación de recursos para proyectos con deficiencias en la planeación estratégica y la congruencia de los procesos con los objetivos, no existe un departamento de mercadeo, por lo que la asignación de recursos para publicidad y promoción es deficiente y no hay planes definidos para mercadeo.

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.

CARPAS SUR, se encuentra en una posición favorable frente a sus competidores, obteniendo una puntuación de 3.08 en la Matriz de Perfil Competitivo.

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 CARPAS SUR 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.

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:

Desarrollo de mercado ampliando la cobertura del servicio.

Creación del departamento de mercadeo y ventas que facilite la implementación del plan de mercadeo.

Gestión y evaluación de alianzas estratégicas con las empresas del sector transporte para atender la creciente demanda.

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

Es importante que la gerencia y sus colaboradores de CARPAS SUR, 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 se reciba 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. Mc Graw Hill, México, 2002. 457p.
- DAVID, Fred R., La Gerencia Estratégica; LEGIS Fondo editorial, primera edición, Santafé de Bogota, Colombia; 351p.
- FERNANDEZ VALIÑA, Ricardo, Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia un Enfoque Latinoamericano; Ed. ECAFSA, primera edición, Mexico; 256p.
- GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon W., MADENN, Thomas J. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997; Sexta Edición, 468p.
- LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo como Prepararlo y Ponerlo en Marcha; Grupo Editorial Norma, primera edición, Colombia; 237p.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2001; Tercera Edición, 246p.
- P. GUILTINAN JOSEPH, GORDON W. PAUL. Gerencia de Marketing; Ed. Mc Graw Hill, sexta edición, pg 470.
- WILLIAM M. LUTHER, El Plan de Mercadeo como preparararlo y ponerlo en marcha; grupo editorial norma, primera edición, Colombia; pg 237.

NETGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.fenalcobogota.com.co>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.google.com>
- <http://www.monografías.com>

ANEXOS

ANEXO A

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

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

	1 : ADMONESTRA	2 : PLANIFICA	3 : ESTRUORG	4 : SISTCOORDI	5 : ROTFUN	6 : SEGMENR	7 : POSICIO	8 : PART MERC	9 : CALIPRODUC	10 : CANDISTRI	11 : VENTAS	12 : PROMPUBLI	13 : INVMECADO	14 : CAL. SERVI	15 : RAZFINAN	16 : FONDOS	17 : CAPTRAB	18 : PROVEE	19 : CONTINVENT	20 : PERT Y COM	21 : CONTCALI	22 : TRAB EQUIP	23 : CAPACITACI
1 : ADMONESTRA	0	2	2	1	1	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2
2 : PLANIFICA	0	0	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	0	1	1	1	1	0	2	1	2	2	1
3 : ESTRUORG	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
4 : SISTCOORDI	1	1	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0
5 : ROTFUN	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	2	2
6 : SEGMENR	0	0	0	0	0	0	3	3	0	2	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : POSICIO	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0
8 : PART MERC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	0	2	1	0	1	0
9 : CALIPRODUC	0	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	1	0	1	0
10 : CANDISTRI	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	0	2	2	2	2	0	1	0	0	0	0
11 : VENTAS	0	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	1	0	1	3
12 : PROMPUBLI	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	3	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1
13 : INVMECADO	0	1	0	0	0	2	1	2	0	2	2	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
14 : CAL. SERVI	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	2	2
15 : RAZFINAN	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
16 : FONDOS	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0
17 : CAPTRAB	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0
18 : PROVEE	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
19 : CONTINVENT	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
20 : PERT Y COM	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0
21 : CONTCALI	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : TRAB EQUIP	3	1	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0	0
23 : CAPACITACI	2	2	2	1	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	1	1	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

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

SUMA DE VARIABLES DIRECTAS

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
CALIDAD DEL PRODUCTO	24	25	24,5
PLANIFICACION	27	18	22,5
VENTAS	19	26	22,5
CALIDAD DEL SERVICIO	17	24	20,5
PARTICIPACION DEL MERCADO	11	28	19,5
TRABAJO EN EQUIPO	14	18	16
CANALES DE DISTRIBUCION	17	14	15,5
CAPITAL DE TRABAJO	14	17	15,5
CAPACITACIÓN	20	11	15,5
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	23	7	15
POSICIONAMIENTO	14	16	15
PROMOCION Y PUBLICIDAD	14	14	14
ROTACION DE FUNCIONES DE COLABORADORES	14	13	13,5
CONTROL DE INVENTARIOS	9	17	13
DISPONIBILIDAD DE FONDOS	10	14	12
SISTEMA DE COORDINACIÓN	12	9	10,5
RAZONES FINANCIERAS	7	14	10,5
PERTENENCIA Y COMPROMISO	7	14	10,5
SEGMENTACION DE MERCADO	15	4	9,5
CONTROL DE CALIDAD	12	7	9,5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7	10	8,5
INVESTIGACION DE MERCADOS	16	0	8
PROVEEDORES	5	8	6,5
Totales	328	328	

SUMA DE VARIABLES INDIRECTAS

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
PLANIFICACION	5536	4235	4885,5
CALIDAD DEL PRODUCTO	4536	4930	4733
VENTAS	3586	5379	4482,5
CALIDAD DEL SERVICIO	3483	4136	3809,5
TRABAJO EN EQUIPO	3638	3865	3751,5
CAPACITACIÓN	4691	2646	3668,5
CAPITAL DE TRABAJO	3079	4228	3653,5
PARTICIPACION DEL MERCADO	1912	5349	3630,5
CONTROL DE INVENTARIOS	2005	4503	3254
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	4912	1539	3225,5
ROTACION DE FUNCIONES DE COLABORADORES	3465	2511	2988
CANALES DE DISTRIBUCION	3158	2725	2941,5
DISPONIBILIDAD DE FONDOS	2339	3299	2819
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2855	2660	2757,5
RAZONES FINANCIERAS	1699	3816	2757,5
POSICIONAMIENTO	2794	2609	2701,5
PERTENENCIA Y COMPROMISO	1830	3091	2460,5
SISTEMA DE COORDINACIÓN	2806	1964	2385
CONTROL DE CALIDAD	2610	1365	1987,5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1566	2145	1855,5
PROVEEDORES	1173	2456	1814,5
SEGMENTACION DE MERCADO	2980	526	1753
INVESTIGACION DE MERCADOS	3324	0	1662
Totales	328	328	

ANEXO C

Matriz de Influencias Directas (MID)

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

	1 : TRANS	2 : PIB	3 : FUMER	4 : IPC	5 : BC	6 : EMPLEO	7 : TCAMBIO	8 : MODTRANS	9 : UBGEOGRA	10 : MOVARG	11 : CRESECTOR	12 : TENMER	13 : INFVIAL	14 : CONFARMADO	15 : NORMA	16 : GLOB	17 : COMP	18 : RECESION	19 : SEGUDEMO	20 : TRANSTECNO
1 : TRANS	0	2	1	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0
2 : PIB	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
3 : FUMER	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
4 : IPC	2	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : BC	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0
6 : EMPLEO	0	1	2	1	0	0	0	1	0	P	0	3	0	0	P	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
8 : MODTRANS	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	1	0	0	0	0
9 : UBGEOGRA	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	3	1	1	0	0
10 : MOVARG	0	0	2	1	0	P	0	1	0	0	0	3	0	0	P	0	0	0	0	0
11 : CRESECTOR	1	2	1	1	P	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
12 : TENMER	1	1	2	P	1	2	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2
13 : INFVIAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
14 : CONFARMADO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	P	P	0	0	0	0
15 : NORMA	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2
16 : GLOB	3	2	3	P	3	3	3	2	0	2	2	3	2	0	3	0	2	P	0	0
17 : COMP	0	0	3	0	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2
18 : RECESION	0	P	0	P	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	P	P
19 : SEGUDEMO	3	2	1	0	0	1	0	0	1	3	2	0	2	3	0	0	0	1	0	0
20 : TRANSTECNO	2	2	3	1	2	1	0	2	0	2	3	0	0	0	3	0	2	0	0	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

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

SUMA DE VARIABLES DIRECTAS EXTERNAS

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
GLOBALIZACION	33	7	20
TENDENCIAS DEL MERCADO	18	17	17,5
TRANSPORTE	11	21	16
COMPETIDORES	12	17	14,5
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	23	6	14,5
CRECIMIENTO DEL SECTOR	10	17	13,5
FUERZAS DEL MERCADO	2	23	12,5
NORMATIZACION	11	10	10,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO	5	15	10
EMPLEO	8	12	10
MODOS DE TRANSPORTE	5	15	10
SEGURIDAD DEMOCRÁTICA	19	0	9,5
BALANZA COMERCIAL	10	8	9
MOVILIZACION DE CARGA	7	11	9
UBICACION GEOGRÁFICA	12	2	7
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	2	9	5,5
INFRAESTRUCTURA VIAL	4	7	5,5
TIPO DE CAMBIO	5	3	4
RECESION	5	2	3,5
CONFLICTO ARMADO	3	3	3
Totales	205	205	

SUMA DE VARIABLES INDIRECTAS EXTERNAS

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
GLOBALIZACION	2846	613	1729,5
TENDENCIAS DEL MERCADO	1600	1518	1559
FUERZAS DEL MERCADO	451	2541	1496
COMPETIDORES	1099	1814	1456,5
TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	1800	948	1374
CRECIAMIENTO DEL SECTOR	795	1598	1196,5
NORMATIZACION	1082	1196	1139
TRANSPORTE	821	1403	1112
PRODUCTO INTERNO BRUTO	782	1414	1098
EMPLEO	773	1294	1033,5
MODOS DE TRANSPORTE	514	1427	970,5
UBICACION GEOGRAFICA	1501	151	826
MOVILIZACION DE CARGA	693	946	819,5
BALANZA COMERCIAL	924	666	795
SEGURIDAD DEMOCRATICA	1298	0	649
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	160	985	572,5
INFRAESTRUCTUA VIAL	645	197	421
TIPO DE CAMBIO	494	198	346
RECESION	412	15	213,5
CONFLICTO ARMADO	234	0	117
Totales	205	205	

ANEXO E

AUDITORIA GERENCIAL PARA CARPAS SUR	
ORGANIZACIÓN	
1.	¿La empresa cuenta con una clara estructura organizacional, que se evidencia mediante un organigrama formal?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
2.	¿El personal conoce con claridad las funciones, responsabilidades y métodos para realizar sus tareas?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
3.	¿Están definidos claramente los sistemas de control y evaluación en la empresa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
4.	¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias y tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
PLANEACIÓN	
5.	¿La empresa tiene una cultura corporativa bien definida y divulgada?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta

6.	¿Realiza la empresa auditorias internas en cada una de sus áreas?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
7.	¿La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entrono económico, social, geográfico, demográfico, político y legal?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
8.	¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados claves?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
9.	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
CONTROL	
10.	¿La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, distribución, calidad y gerenciales?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
11.	¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
PERSONAL	
12.	¿La empresa cuenta con procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar personal?
a.	Debilidad alta

b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
13.	¿El personal de la empresa esta altamente motivado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
14.	¿La empresa cuenta con programas de capacitación al empleado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
15.	¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
16.	¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones para cada empleado de acuerdo a su cargo (manual de funciones)?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
DIRECCIÓN	
17.	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
18.	¿La empresa cuenta con gerentes líderes?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
19.	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas para llevar acabo su actividad?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja

d.	Fortaleza alta
20.	¿La empresa cuenta con un sistema de distribución planificado y eficiente?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
21.	¿Dispone la empresa de un Plan de Comercialización con metas a cumplir en el tiempo?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
22.	¿Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra, entre otros que le permitan a la empresa definir estrategias de venta?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
23.	¿Están actualizados los productos que ofrece la empresa, a las necesidades actuales de mercado?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
24.	¿La empresa ha desarrollado un sistema de comercialización eficiente que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
25.	¿La forma de comercialización de la empresa es diferente a la de sus competidores?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
26.	¿Los productos que ofrece la empresa están certificados y existe control de calidad?
a. b. c.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja

d.	Fortaleza alta
AUDITORIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
27.	¿Existe un proceso establecido de gestión de investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
28.	¿Cuenta la empresa con recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
29.	¿Conoce la empresa los beneficios de realizar investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
30.	¿La empresa tiene la capacidad para aprovechar las ideas y explotar los descubrimientos que se presenten a través de la investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIA FINANCIERA	
FINANZAS	
31.	¿La empresa tiene una política de financiación de sus actividades?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
32.	¿El capital propio y la rentabilidad de la empresa han aumentado en el último año?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja

d.	Fortaleza alta
33.	¿La empresa NO tiene carga de deuda respecto al capital propio?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADEO	
COMPETENCIA Y MERCADEO	
34.	¿La empresa tiene una representativa participación de mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
35.	¿La empresa tiene bien definido el sector en el cual participa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
36.	¿La empresa es diferente y atractiva respecto a la competencia?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
37.	¿La empresa tiene claramente definido a quienes están dirigidos sus productos y cuales son sus nichos de mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
38.	¿La fuerza de venta es suficientemente calificada y capacitada para cumplir con los objetivos de la empresa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
39.	¿La empresa periódicamente hace estudios de mercado planificados?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
40.	¿Se utiliza publicidad para vender los productos?

a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
SERVICIO AL CLIENTE	
41.	¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
42.	¿La empresa hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
43.	¿La empresa evalúa constantemente la atención y servicio al cliente?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta