

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA REORIENTAR LAS POLÍTICAS
COMERCIALES DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.” DE LA
CIUDAD DE PASTO**

NANCY CERÓN MENESES

OSVALDO INSUASTY IBARRA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2.009**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA REORIENTAR LAS POLÍTICAS
COMERCIALES DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.” DE LA
CIUDAD DE PASTO**

NANCY CERON MENESES

OSVALDO INSUASTY IBARRA

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

**Asesor
CARLOS OMAR OJEDA
Administrador de Empresas. Eps**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2.009**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores”**

**Artículo 1° del Acuerdo No 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del
Honorable Consejo de la Universidad de Nariño.**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2.009

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

↵ Eudoro Dueñas. Propietario y Gerente General Distribuidora Andina Ltda.

↵ Carlos Omar Ojeda, Administrador de Empresas, M. Sc, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

↵ Rocky Argoty Muñoz, Contador Público, Eps. En Alta Gerencia. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

↵ Iván Martínez Guerrero. Administrador de Empresas, M. Sc, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

↵ Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas de La Universidad de Nariño.

DEDICATORIAS

Nancy Margot Cerón Meneses

A mi madre María del Rosario
Mis hermanos Rodrigo, Liliana y Vanessa
A mi hijo y esposo

Oswaldo Insuasty Ibarra

A mi Esposa
A mis hijos
A mis padres

RESUMEN

El plan estratégico de marketing para la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., de la ciudad de Pasto, es una herramienta que reúne las condiciones necesarias para mejorar la comercialización de productos de consumo masivo en el departamento de Nariño, Putumayo y Cauca. Se realizó el análisis de las variables internas y externas de la empresa, para el diseño de una matriz DOFA. Con base a esta información se definió la visión, la misión, objetivos corporativos y planes de acción para las áreas de talento humano, mercadeo, y administrativa.

ABSTRACT

The strategic plan of marketing for the company DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., in the city of Pasto, is a tool that meets the necessary conditions for improving the marketing of consumer products in the region of Nariño, Putumayo and Cauca. We performed the analysis of the variables inside and outside the company for the design of a SWOT matrix. Based on this information set the vision, mission, corporate objectives and action plans for the areas of human talent. Marketing, and administrative.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PRELIMINARES	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL TÍTULO	18
1.2. TEMA DE ESTUDIO	18
1.3. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	18
1.4. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	18
1.5. ALCANCE Y DELIMITACIONES	18
1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.6.1. Planteamiento del problema	18
1.6.2. Formulación del problema	19
1.7. OBJETIVOS	19
1.7.1. Objetivo General	19
1.7.2. Objetivos Específicos	19
1.8. JUSTIFICACIÓN	19
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1. ANTECEDENTES	21
2.2. MARCO LEGAL	22
2.3. MARCO CONTEXTUAL	22
2.4. MARCO CONCEPTUAL	29
2.5. MARCO TEÓRICO	34
3. METODOLOGÍA	46
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO	46
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
3.3.1. La encuesta estructurada	46
3.3.2. La observación	46
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1. DIAGNOSTICO	47
4.1.1. Análisis interno	47
4.1.1.1. Fortalezas	48
4.1.1.2. Debilidades	48
4.1.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	49
4.1.2. Análisis externo	50
4.1.2.1. Oportunidades	52
4.1.2.2. Amenazas	52

4.1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
4.2. ENTORNO COMPETITIVO	54
4.2.1. Matriz de integración de factores Internos y Externos (IE)	54
4.2.2. Factores Claves de Éxito	55
4.2.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	55
4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	57
4.3.1. Matriz DOFA	57
4.3.2. Matriz de la Gran Estrategia	62
4.4. DECISIÓN ESTRATÉGICA	65
4.4.1. Matriz de la Política Direccional (MPD)	65
4.4.2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)	65
4.5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	65
4.5.1. Formulación de la visión	65
4.5.2. Formulación de la misión	66
4.5.3. Formulación de los objetivos corporativos	66
4.5.4. Principios empresariales para la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.	66
4.5.5. Sistemas de indicadores de gestión	67
4.5.6. Resultados esperados en ventas	70
4.5.6.1. Tendencias a futuro	70
4.5.6.2. Pronóstico en ventas	71
4.5.7. Planes de acción	73
5. CONCLUSIONES	77
6. RECOMENDACIONES	78
7. BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Perfil de capacidad interna (PCI)	47
Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores interno (MEFI)	49
Tabla 3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (PCE)	51
Tabla 4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	53
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	56
Tabla 6. Hoja de trabajo	57
Tabla 7. Análisis DOFA	59
Tabla 8. Variables atractivas del sector	63
Tabla 9. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)	64
Tabla 10. Total ventas por vendedor año 2008	69
Tabla 11. Plan de acción para el área de Mercadeo	73
Tabla 12. Plan de acción para el área de Dirección	75
Tabla 13. Plan de acción para el área de Talento Humano	76

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág
Gráfica1. Organigrama de la empresa Distribuidora Andina Ltda.	24
Gráfica 2. Matriz de integración de factores Internos y Externos (IE)	55
Gráfica 3. Matriz de la Gran Estrategia	62
Gráfica 4. Matriz de la Política Direccional (MPD)	63
Gráfica 5. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)	65
Gráfica 6. Sistema de indicadores	68
Gráfica 7. Participación en el total de ventas	69

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Análisis balance general 2.008	82
Anexo B. Análisis del Estado de resultados 2.008	84
Anexo C. Análisis Proyección Balance General 2.009	87
Anexo D. Análisis estado de resultados Proyectado 2.009	89
Anexo E. Variaciones de Inventarios y Ventas 2.008.	91
Anexo F. Auto Diagnostico Empresarial.	96

GLOSARIO

Cultura Organizacional: Sistema de valores, creencias y normas que existen y que impregnan a una organización. Los cuales pueden surgir y cambiar a medida que cambia la organización.

Desempeño: El desempeño está en función de la capacidad, esfuerzo y oportunidad del talento humano. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Desarrollo Organizacional: Es una respuesta al cambio, es una estrategia educacional con el fin de cambiar creencias, actitudes, valores y las estructuras organizacionales para ayudar a adaptarse nueva tecnología al desarrollo y a los cambios.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Metas: Aquello con lo que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar.

Mercado: Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

Misión: Propósito o razón de existir de una organización.

Organización: Sistema compuesto de varios elementos los cuales interactúan entre sí y respetando a la vez su individualidad con el fin de lograr unos objetivos que beneficiarán personal y organizacionalmente en un entorno cambiante que exige que nos adaptemos a él.

Planeación: Definición de objetivos y propuesta de medios para alcanzarlos. Elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y a largo plazo.

Talento Humano: Son todas las personas que laboran en la organización, siendo para esta el recurso más importante.

Visión: Aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y los corazones de sus miembros. Capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlas.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de hoy, las organizaciones deben adaptarse continuamente a un entorno cambiante y complejo, un entorno que exige respuestas rápidas y efectivas a las incesantes transformaciones que a diario se presentan. Un imperativo de las empresas es el adoptar herramientas que conduzcan a evaluar continuamente sus estrategias y sus resultados para potenciar su crecimiento y supervivencia.

Las acciones de mejora que se emprenda en una empresa, cualquiera que sea su actividad, debe encaminarse a la satisfacción total de sus clientes, logrando superar las expectativas de un mercado objetivo, resultados que deben reflejarse en una mayor utilidad para los socios de la empresa.

El marketing hace que se puedan identificar, atraer y mantener a los clientes, pero esta ciencia por si solo no tiene los efectos que se busca, se necesita de un plan estratégico que proporcione las bases para la gestión comercial que dé a conocer al ejecutivo de la empresa una serie de herramientas sobre las cuales, la empresa tiene la capacidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sobre su competencia y su entorno.

Esta investigación propone realizar para la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., un plan estratégico de marketing a partir del conjunto de estrategias aplicables para la fuerza de ventas sobre el mercado meta, como también en el análisis de su competencia. Con el fin de formular un direccionamiento estratégico, que facilite la toma de decisiones sobre como actuar, y como ejecutar los planes de acción.

De otra parte, es necesario dar a conocer la estructura general de este proyecto investigativo, en primera instancia se realiza el planteamiento del problema, que consta de una descripción que conlleva a la formulación del problema, objetivos generales y específicos que marcan el rumbo a seguir en el proceso investigativo.

En segundo lugar, la justificación en la cual se estipula la importancia, la novedad y utilidad del proyecto. Igualmente se describe la ubicación, historia de la empresa, y se realiza un diagnostico administrativo que da como resultado el problema investigativo.

El marco legal, el marco conceptual y marco contextual, donde se desarrolla la investigación, así también el referente teórico que tiene 4 ejes conductores en el Proyecto: oportunidades de mercado, factores claves de comercialización, posicionamiento, y estrategias comerciales

En la descripción de la metodología, se explica el enfoque, tendencia, tipo de técnicas de recolección de información y el procedimiento seguido en la investigación, además, se hace referencia a las categorías de análisis deductivas e inductivas.

Finalmente se describe detalladamente los recursos utilizados para llevarse a cabo esta investigación y el tiempo en el que se desarrollará cada actividad para implementar un plan estratégico de marketing en la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.

PRELIMINARES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA REORIENTAR LAS POLÍTICAS COMERCIALES DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.”

1.2. TEMA DE ESTUDIO

Plan estratégico de marketing.

1.3. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo.

1.4. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Entorno regional.

1.5. ALCANCE Y DELIMITACIONES

Este estudio tiene como alcance estratégico, la formulación de un plan estratégico de marketing que contribuya a describir herramientas que oriente a la obtención del mejoramiento de la empresa “DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.”, del departamento de Nariño.

El estudio de marketing se proyecta exclusivamente para las condiciones y características de la empresa anteriormente mencionada. El proyecto inicia con el diagnóstico general de la empresa, aplicando encuestas al personal que labora dentro de la misma, e igualmente recogiendo información primaria y secundaria que permita el análisis integral y determinar una serie de estrategias incluidas en la formulación de un plan de marketing, que finalmente son analizadas por el Gerente, para llevarse a cabo dentro de la empresa.

1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1. Planteamiento del problema. La inexistencia de un plan estratégico de marketing y de políticas claras en la empresa “DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.”, del departamento de Nariño, demuestran que la empresa no ha logrado una amplia participación en el mercado meta y no ser una de las mejores distribuidoras de productos de consumo masivo de la región.

1.6. 2. Formulación del problema. ¿Como se puede reorientar las políticas comerciales de la empresa para ser más competitiva en el sector?

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo general. Formular un plan estratégico de marketing que permita reorientar las políticas comerciales de la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., para ser más competitiva en el sector.

1.7.2. Objetivos específicos. Se puntualiza cinco objetivos específicos.

- Elaborar un diagnostico que nos permita conocer la situación actual de la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.
- Proporcionar herramientas que sirvan de ayuda y apoyo en la gestión comercial de la Empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.
- Formular estrategias para incrementar los volúmenes de ventas que permitan estabilizar su permanencia en el mercado.
- Mejorar el direccionamiento gerencial que conlleve al crecimiento de la organización preparándose para su futuro.
- Generar una mayor satisfacción al cliente interno y externo de la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.

1.8. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo se hizo pensando en brindar un asesoramiento a la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., muy reconocida en el departamento de Nariño, la cual debe estar preparada para los mercados cambiantes e inciertos, por tal razón la empresa deberá interesarse en ser más competitiva. Situaciones como esta refleja la necesidad inmediata de elaborar un plan estratégico de marketing que mejore el direccionamiento actual de la empresa.

Herramientas como el marketing se orienta a diseñar e impulsar las estrategias de mercadeo dentro de la empresa que refleje mejores indicadores financieros basado en obtener mayor información real e integrada a cerca de los clientes y poder hacer frente a la demanda existente, además brindarle a la alta dirección una información oportuna para la toma de decisiones.

Con este trabajo se desea profundizar sobre los conocimientos y la importancia del marketing hoy en día en las organizaciones, con el interés de involucrarse en el proceso de competitividad, siendo el eje central la satisfacción del cliente interno y externo, cada vez que se toma en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de Marketing en base a decisiones objetivas para producir mayor calidad y beneficio.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

En estudios realizados en Planes Estratégicos de Marketing para empresas nariñenses, en el municipio de Pasto, se identifica el efectuado en la empresa Autodenar Chevrolet en el año 2008.

Aizaga¹ define la situación del mercado automotriz colombiano después de la apertura económica de 1992 indica claramente la necesidad e establecer una estrategia comercial que diferencie a Chevrolet de las otras marcas para ingresar al siglo XXI, continuando con el liderazgo en la satisfacción y fidelización del cliente.

Es por esto que Chevrolet inspirada en sus misión y visión de ofrecer productos y servicios automotores de calidad superior, para que los clientes reciban un óptimo beneficio reduciendo o eliminando la sensación de riesgo y vulnerabilidad que están asociados a la compra de un vehículo, identifica la necesidad de crear un departamento especializado en mercadeo con el que no contaba y diseñar un plan estratégico de mercadeo con el ánimo de fidelizar, buscar nuevos clientes que cuenten en el concesionario un amigo, fuente de confianza y la solución a las necesidades que ofrece el transporte de un vehículo automotor.

En los resultados obtenidos en el diagnostico realizado aplicando la matriz DOFA en la empresa, se identificó una debilidad mayor en su estructura organizacional que limita la interacción entre sus departamentos y lograr así un óptimo desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

El autor concluye la importancia de crear un área de mercadeo que utiliza un sistema de marketing electrónico que permita manejar una base de datos amplia y esta refleje el perfil del cliente, sus necesidades y gustos por los productos ofrecidos.

¹AIZAGA, J. et al. Plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto 2007 – 2008. Pasto 2008. p. 15. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

En el presente estudio el autor realiza un diagnóstico identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; un análisis de las variables de la mezcla de mercadeo y conocer el hábito de los clientes de la zona norte del departamento de Nariño.

El diagnóstico de la empresa permitió identificar la estrategia de desarrollo de mercado, con enfoque en prepago, centrada en la disminución de precios, en tarifas y minutos adicionales. Igualmente se identificó con el plan estratégico de marketing para los municipios de La Unión y Buesaco, la obtención en 12 meses de un aumento en la participación en el mercado del 25%.

Los anteriores estudios reflejan la importancia de establecer un área de mercadeo y un plan de marketing en las empresas de Nariño.

2.2. MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia Preámbulo El Pueblo de Colombia “En ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga lo siguiente.”²

La empresa como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El estado por mandato de ley impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitara o controlara cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la actividad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

²Constitución Nacional de Colombia. [online]. [Colombia]: Bogotá, D.E. 1991-[julio 6 de 1991]. sp. disponible en Internet: <http://www.cna.gov.co/cont/documentos/legislativos>.

La investigación se desarrolla en una Empresa de nombre DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., de productos de consumo masivo con una trayectoria de hace unos 28 Años, ubicada en la Ciudad de Pasto sobre la carrera 22B con calle 10 barrio los Álamos, su actividad es desarrollada por un excelente equipo de trabajo resaltando su fuerza de ventas la cual realiza un cubrimiento bastante arduo inicialmente tomemos el perímetro urbano de nuestra ciudad donde se atiende al sector de minoristas, droguerías, supermercados, panaderías y unas tiendas de barrio en total tenemos ciento setenta y un clientes(171) atendido por dos vendedores.

Dentro del Departamento de Nariño se realiza una gran labor de atención al mercado distribuido de la siguiente manera:

■ La zona norte del departamento que comprende los municipios de Buesaco, San José, San Bernardo, La Cruz, San Pablo y La Unión, con un total de ochenta y siete clientes (87) atendidos por un vendedor.

■ La zona Occidente comprende los municipios de Ancuya, San Francisco, Linares, Samaniego, Guachavez, Nariño, Florida, Tambo, Peñol, Sotomayor, Llanada, Sandona y Consaca con un total de clientes de ciento noventa y uno (191) atendidos por un vendedor.

■ La zona Sur comprende los municipios de Ipiales, Púpiales, José María Hernández, Gualmatan, Puerres, Córdoba, Sapuyes, Tuquerres, Ospina, Guitarilla, Potosí, Cumbal, Guachucal, y Aldana con un total de ciento cuarenta y cinco (145) clientes atendidos por un vendedor.

■ La zona Pacifica comprende los municipios de Piedrancha, Ricaurte, Cartagena, Ospina Pérez, Guayacana, Llorente, Espriella, Candelillas y Tumaco con un total de noventa y dos (92) clientes atendidos por un vendedor. La zona del municipio Barbacoas donde se tienen cuarenta y un clientes (41) atendidos por un vendedor.

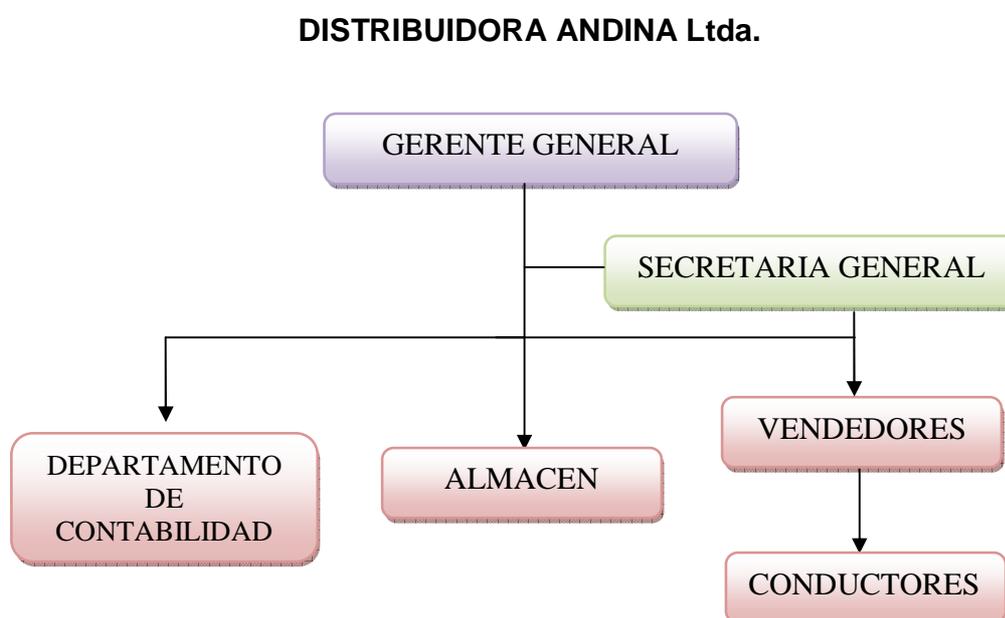
■ La zona Cauca comprende los municipios de Cachagui, Remolino, Taminango, Bolívar, Balboa, El Bordo, El Estrecho y Mercaderes con un total de ochenta clientes (80) atendidos por un vendedor.

En el departamento de Putumayo dividido en dos zonas atendidas cada una con un vendedor. Putumayo uno que comprende los municipios de Colon, Santiago, Sibundoy, San Francisco, Orito, El Tigre, La Hormiga, La Dorada y San Miguel con un total de clientes de ciento diez y ocho (118) y la Zona Putumayo II que comprende los municipios de Mocoa, Villa Garzón, Uchupayaco, Puerto Umbría, Villaflor, Puerto Caicedo, San Pedro, Santa Ana y Puerto Asís con un total de clientes de ciento treinta y siete (137).

En total se atiende a mil sesenta y dos (1.062) clientes entre Minoristas, droguerías, panaderías y tiendas toda esta labor es desarrollada por nueve (9) Vendedores responsables de cada una de estas Zonas los cuales realizan su visita semanal tratando de brindar el mejor servicio posible.

2.3.1. Caracterización de la empresa

Grafica 1. Organigrama de la empresa Distribuidora Andina Ltda.



Fuente: Esta investigación.

Dentro de los factores claves se puede tomar los que conforman la mezcla de mercadeo para la empresa e identificar la situación actual de la misma. Entre lo que se cuentan; las políticas de Producto, precio, distribución, promoción y publicidad. Pero además se debe formular unas políticas para el personal de ventas y sobre el servicio al cliente.

2.3.1.1. Política de producto. Se hace alusión a las estrategias de concentración y diversificación concéntrica, para atraer y satisfacer al máximo las necesidades de los actuales clientes; la empresa debe buscar que sus productos sean de la mejor calidad posible, variedad y disponibilidad.

Para esto, la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos que se relacionan a continuación.

L I N E A: ASEO PERSONAL

PRODUCTOS

Bloqueador Sundown
Cedas Dentales Fluo Cardent y Johnson
Cepillo de Dientes Fluo Cardent, Tek, Reach
Champú Capibell, Denorex, Glemo, Konzil, Star Baby, Alert, Palmolive, Sedal
Champú, Crema, aceite, Talco, Copitos, Jabón Pañitos Johnson
5Colonias Johnson
Crema de Afeitar JGB
Crema Dental Closeup, Colgate, Fluo Cardent, Kolynos
Crema Para EL Cuerpo Básleno y Ponds
Crema y Desodorante Nivea
Desodorante Arden Men, Axe, Balance, Capibell, Elizabeth Arden, Fa, Gillette, Gold, speed stik, Jabón Rexona
Enjuague Bucal Perladent, Reach
Estuches Johnson
Gel Capibell
Jabón de baño Dove, Le Nancy, Lux, Rexona, Maquinas de Afeitar Gillette
Protector Diario Carefree
Protector Solar Naturalia
Talco Desodorante Hansaplast
Talco Para Los Pies Rexona
Toallas Higiénicas Johnson
Toallas Higiénicas Stayfree
Vaselina Johnson

L I N E A: ASEO HOGAR

PRODUCTOS

Crema Lavaplatos Axion
Desinfectante Ajax
Desinfectante Fabuloso
Blanqueador de Ropa Vel Rosita
Detergente Fab.
Jabon Para Ropa Coco Varela, Puro, Elefante, Barrigón
Lavaplatos Brisa
Ambientadores Donaire
Pilas Everready

L I N E A: M E D I C A M E N T O S D R O G U E R I A

P R O D U C T O S

Curas Venditas Band Aid
Jarabe Robitussin
Analgésico Dimetapp
Caltrate
Advil
IntraRUB SPORT Crema Analgésica
Mareol
Centrum
ZBEC
Robitussin Pastillas (barra)
Dristan
Preservativos today, Mystic JGB
Tarrito Rojo JGB
Protector Anti mosquitos Nopikex
Agua Oxigenada JGB
Blanqueador Desinfectante Yes JGB
Tintes Igora Vital

L I N E A: A l i m e n t i c i o s

P R O D U C T O S

Coladas Toning
Colada Gustarían
Cereales Toning
Salvado de Trigo Toning
Soya Toning
Leche de Soya Toning
Avena Instantánea Toning

L I N E A: DULCES

P R O D U C T O S

Chocolates, confites y Galletería Italo
Cereales Milo, Trix, Mucosos, Chocapic, Nesquik
Leche Klim, el Rodeo, Nan, Nestogeno
La Lechera Nestle
Galletas Saltinas, Can Can, Mambo, Hit, Rondalla, Macarena, Ricas
Nescafe
Chocolates Nestle
Caldo de Gallina y Costilla Maggi
Aceites Para Cocina Grasco
Margarina Industrial Vivi
Margarina Alegría
Margarina Vegetal Amiga
Margarina La Fina
Margarina Chiffon
Confites Bianchi
Confites Súper Coco
Barrilete
Confites Kramel
Mentas Súper y Biggis
Confite relleno Mini Taki
Confite Café Gurme
Confitería A gogo
Chocolates, confites y Galletería Italo

Fuente: Información suministrada por la fuerza de ventas.

2.3.1.2. Política de precio. El precio en este tipo de productos es mayor que el de la competencia, dentro de la empresa es una herramienta difícil de controlar, lo que hace que actualmente la empresa se encuentre en desventaja con altos precios en sus líneas de productos, debido a la gran variedad y a las fluctuaciones del mercado.

2.3.1.3. Política de Distribución. La empresa cuenta con excelentes canales de distribución como son supermercados, droguerías, tiendas, panaderías y variedades, ofreciendo los productos de alta calidad.

2.3.1.4. Política de Promoción. La empresa además de las promociones suministradas por nuestros proveedores realiza eventos en su aniversario, pero solo se limita a rifas y bonos, siendo repetitivos cada año.

2.3.1.5. Publicidad. En la actualidad la empresa carece de una publicidad, siendo necesario, crear una imagen positiva y diferente en los usuarios que prefieren a la competencia directa.

2.3.1.6. Personal de ventas. Los vendedores son el motor con el cual funciona la empresa, de ahí la necesidad de que cada uno de los individuos se sienta parte importante dentro de la empresa, esto debe hacerlo la misma empresa, induciendo a que cada empleado se desempeñe lo mejor posible.

2.3.1.7. Servicio al cliente. Se identificó que el servicio al cliente no se cumple en su totalidad, siendo la fuerza de ventas la única que cumple parcialmente con esta función, por parte de la gerencia y demás áreas de la empresa desconocen su compromiso con los clientes en la atención de venta y postventa.

2.3.1.8. La competencia. Se tiene plenamente identificado a empresas que actualmente funcionan en la ciudad de Pasto y su actividad igualmente es la distribución de productos de consumo masivo.

- TROPIPASTO
- PUYO
- GIVAL
- PROFARMACIAS
- DISTRTIENDAS

2.3.1.9. Proveedores. La selección actual de los proveedores para empresa se constituye en un factor clave, para dar cumplimiento y calidad a sus clientes, además de establecer alianzas estratégicas. Sus principales proveedores son Colgate Palmolive, Súper de Alimentos, Nestle, Famar, Unilever Andina, Grasco, JGB, Proter y Gamble, Confitecol, Johnson y Johnson, Everready, Comestibles Ítalo, alimentos Toning, Schwarzkopf y Henkel, Wilcos, Frigoríficos de la costa, Whitehall, Industrias Bisonte, Capibell, Cofarma.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Agencia Comercial: Empresa independiente que se dedica a actuar como intermediario comercial. La venta mediante agentes es una alternativa de distribución frente a la venta directa de la empresa

Al por mayor: Adquisición en cantidades muy elevadas de un producto con objeto de obtener precios ventajosos.

Ambiente: Se denomina así al espacio físico donde la empresa esta radicada y desarrolla su actividad.

Amenazas: Factores externos que hacen tambalear la economía y la posición en el mercado de una empresa.

Antecedentes: Información de tipo general que sirve como introducción a un plan de marketing.

Calidad: Conformidad con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente.

Canal de distribución: Es la ruta que sigue un producto al ser transferida su propiedad directa o indirectamente, desde su origen hasta el consumidor final a través de una serie de intermediarios.

Capital: Término genérico que designa un conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede obtener, en el futuro, una serie de ingresos. En general, los bienes de consumo y el dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales no se incluyen en la definición económica de la teoría del capital. Por lo tanto, una empresa considerará como capital la tierra, los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos y los saldos de las cuentas en los bancos.

Cliente: Elementos del ambiente de trabajo que compran o adquieren los productos o servicios, es decir absorben los resultados o salidas de la organización.

Control: Función administrativa que monitorea las actividades para mantener la organización en el camino que le permite alcanzar los objetivos e implementar las correcciones necesarias.

Competencia: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Competitividad: Medida en la cual un país, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que pueda superar con éxito la prueba de los mercados.

Comercialización: Proceso por el cual, los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas.

Cronograma: Neologismo que señala un programa de actividades ordenados en el tiempo en el que además se suele especificar la duración de cada actividad, lugar de realización, responsable, etc. Puede ser escrito literalmente o en forma de tabla.

Demanda: Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

Debilidad: Aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Desarrollo Organizacional: Es una respuesta al cambio, es una estrategia educacional con el fin de cambiar creencias, actitudes, valores y las estructuras organizacionales para ayudar a adaptarse nueva tecnología al desarrollo y a los cambios.

Dirección: Función administrativa que vela por la comunicación, el liderazgo y la motivación de las personas, y la orientación de su comportamiento hacia el objetivo de la organización. Aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores

Diagnostico: Tarea meramente práctica (no creativa) consistente en el análisis de los datos obtenidos con el sólo fin de obtener las mediciones necesarias antes de pasar al análisis de las hipótesis.

Diferenciación: Capacidad de proporcionar un valor único y superior al comprador en términos de calidad del producto.

Empresa: Organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

Eficacia: Cumplimiento estricto de un dado objetivo; por ejemplo en el plazo predeterminado, sin atender a otros aspectos tales como el costo, el recorrido, la duración, etc. Una persona eficaz es la que meramente cumple sus objetivos, sin reparar en costos.

Eficiencia: Cumplimiento satisfactorio de un dado objetivo optimizando todos los aspectos en juego para su consecución (costo, recorrido, esfuerzo, duración, desperdicios, etc.). Una persona eficiente es la que cumple sus objetivos y además optimiza el consumo de los recursos (de todo tipo) empleados.

Estrategia: Término de origen militar (estrategas, en griego, significa "jefe de ejército) y adoptado por la administración de organizaciones. Forma en que quien acomete un trabajo complejo adapta sus recursos y habilidades al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas.

Estudio Descriptivo: Modalidad de estudio que sólo busca especificar las propiedades importantes de entidades bajo investigación. Los estudios descriptivos miden conceptos o variables, ya que describir consiste en seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas, independientemente, para describirlas. Este tipo de estudio requiere, por lo tanto, un significativo conocimiento previo del campo de investigación.

Estudio Explicativo: Está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, dando a conocer por qué ocurre un fenómeno, proceso o hecho, en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas. Es un diseño más estructurado que los exploratorios y descriptivos y de hecho implica los propósitos de la investigación (exploración, descripción y correlación) además de proporcionar un "sentido de entendimiento" del fenómeno estudiado

Fortalezas: Factores internos que posee una empresa, que ayudan a contrarrestar amenazas.

Fuerza de ventas: Es un grupo selecto de personas revestidos de carisma y conocimiento en el campo de las ventas cuya misión es la de buscar y cultivar sus clientes logrando una cercana amistad que permitirá el fácil cumplimiento del objetivo la realización del cierre de una gran venta.

Liderazgo: Rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Mercado: Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.

Misión: Es la finalidad o motivo de creación de la organización y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad del mercado del cliente.

Negocio: Ramo de actividad que la organización desempeña en su ambiente.

Objetivo: Es conveniente distinguir entre "objetivo", "propósito" e "impacto". La acepción que emplearemos es la de meta o finalidad perseguida con el proyecto encarado, observable medible y comparable. La noción de propósito alude a las consecuencias indirectas, aunque también deseables, que podrían derivarse del

objetivo, pero no tan medibles ni apreciables como éste. Por ejemplo, una investigación que se proponga desarrollar un secadero solar de madera, tendrá como objetivo construir un prototipo de secadero eficiente y económico; como propósito podría esperarse una mejora de la rentabilidad de la industria maderera con este desarrollo tecnológico, cosa de muy difícil medición.

Observación: El objeto de la observación es un "hecho" o "fenómeno" y el producto del acto de observar es un dato, o sea una proposición singular o existencial que exprese algunos rasgos del resultado de la acción de observar

Organización: Busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas y asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos.

Oportunidad: Situación que ocurre cuando las circunstancias ofrecen una oportunidad para que la organización exceda sus objetivos establecidos.

Planeación: Define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo, es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

Políticas: Constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones, reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes.

Procesos: Transformación de un conjunto de entradas en salidas, que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

Pedido: Orden dada por el comprador al vendedor para que este le proporcione determinado servicio.

Planificación: Plan general, científicamente organizado, para alcanzar cierto(s) objetivo(s) predeterminado(s).

Sistema: Conjunto de elementos, con interrelaciones entre ellos, de tal modo que se cumpla la máxima aristotélica de que "el todo es más que la suma de sus partes" y en relación con el medio circundante.

Tácticas: Método o sistema para ejecutar o conseguir algo.

Técnicas: Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

Tecnología: Término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas tecné, que significa 'arte' u 'oficio', y logos, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

Variable: Atributo, relación o contexto seleccionado como relevante para describir las unidades de análisis en un estudio o proyecto.

Visión: Imagen que la organización tiene respecto de sí misma o de lo que pretende ser en el futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, en general se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

2.5. MARCO TEÓRICO

2.5.1. Concepto de Marketing. Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos, define mide y cuantifica el tamaño del mercado determinado y la potencial utilidad, establece con precisión cuales segmentos pueden atender mejor la compañía, y diseña promueve los productos apropiados.

A menudo, el marketing es desempeñado por un departamento de la organización lo cual presenta ventajas y desventajas. Es bueno porque une a un grupo de personas capacitadas que se concentran en la tarea del marketing, y es malo

porque las actividades de marketing no deben realizarse en un solo departamento sino que debe manifestarse en todas las actividades de la organización.³

2.5.2. Proceso de planeación. Teniendo en cuenta que la planeación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.⁴

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”.⁵

2.5.3. Plan de marketing. Estructuración detallada de la estrategia y programas de marketing elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.⁶

2.5.3.1. El marketing estratégico. Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos,

³ KOTLER, Philip. Las preguntas mas frecuentes sobre marketing. verticales de bolsillo. Colombia: Norma S.A., 2008. p.11.

⁴ KOONTZ, Harold. Estrategia, planificación y control. Madrid España: Edición Cultural S.A, 1991. p.35.

⁵ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición. Colombia: 3R Editores, 2006. p. 19.

⁶ PUJOL BENGOCHEA, Bruno. Diccionario de Marketing. Madrid España: Edición Cultural S.A, 2003. p.252.

elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.⁷

❖ Diseño

▪ **Misión.** La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio. Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.⁸

Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- **¿Qué necesidades** o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
- **¿Con qué productos** o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
- **¿Cuál ventaja competitiva** que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿porqué nos eligen a nosotros?).

Definir claramente la misión es el paso más importante para la formulación del plan de marketing estratégico. Hay que darle forma operativa, discutirla, analizarla y llegar a un consenso.

▪ **Visión.** La visión de la empresa es la descripción del estado futuro de la misión y de características importantes de la organización. Expresa un sueño o anhelo a alcanzar, que motiva y orienta las acciones del presente. Es el futuro inventado hoy a través de la percepción de los integrantes de la organización. Es una declaración permanente del tipo de empresas que aspiran a crear sus ejecutivos y cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito del negocio y de liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma sus grupos interesados o audiencias; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la empresa.⁹

⁷. CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Plan de Marketing. [en línea]. [Guatemala]: Ministerio de Economía, 199. P. 1. Disponible en internet: Infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/visionmarketing.htm

⁸ *Ibíd.*, p. 2.

⁹Proceso de planificación estratégica de marketing. [en línea]. []: Ministerio de Economía, 199. P. 1. Disponible en internet: www.cybertesis.ubiobio/tesis/2004/barra./TH4.html.

❖ Diagnostico

▪ **Análisis de la situación.** Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias.¹⁰

▪ **Escenario.** Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades. Sin embargo, los fundamentos de lo que se puede considerar hoy como "escenarios posibles" corresponden a la teoría militar, y tienen su origen en Moltke y von Clausewits. Los puntos principales de la teoría militar aplicados a la estrategia de negocios, son:

- Atacar al enemigo cuando éste es más débil.
- Aumentar las fortalezas propias.
- Tener siempre presente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña).

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro. Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas).

La construcción de escenarios permite encontrar un proceso que busca entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes. Hay que partir de información disponible y ordenarla en forma coherente para llegar a describir un futuro con fundamento y lógica. Los datos e informaciones se deben analizar con seriedad y objetividad.

Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista. ¿Qué es lo mejor y qué es lo peor que puede ocurrir en cada caso?. Cuando se completan los dos conjuntos de hipótesis extremas; se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia, que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder.

A partir de estas hipótesis de trabajo, es necesario preguntar:

¿Cómo nos puede afectar en caso de confirmarse en la realidad?

¿Qué amenazas u oportunidades surgen de cada posibilidad?

¿Cómo podemos prepararnos para aprovechar las oportunidades?

¿Cómo podemos evitar las amenazas?

De las respuestas van a surgir las estrategias que nos permitan tener definidas con anticipación las diversas líneas de trabajo para cumplir con nuestros objetivos en cada situación que deba enfrentar la empresa.

¹⁰ CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Op., p. 3.

▪ **Competencia.** Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que le permitan sus costes y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real. ¹¹

▪ **Empresa.** Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

▪ **Análisis del mercado.** Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

2.5.3.2. Análisis estratégico. Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Según F. David, “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.” ¹²

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. ¹³

❖ **Matrices**

▪ **Matriz de Perfil Competitivo M.P.C.** Identifica a los principales competidores de La empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE

¹¹ CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Op., p. 3.

¹² DAVID, Fred. Gerencia Estratégica. 1994

¹³ DAVID, Fred. Op. cit., p. 5.

tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Algunos de los factores que muestra la MPC, pueden ser: la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente, la ubicación de las instalaciones, la experiencia y la habilidad en el comercio electrónico.¹⁴

▪ **Matriz de Evaluación de Factor Externo M.E.F.E.** Esta técnica enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas. Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento de la empresa.

▪ **Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I.** Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

▪ **Análisis DOFA.** Es la herramienta estratégica por excelencia, es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa. Las debilidades también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

¹⁴ AIZAGA, J. et al. Plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto 2007 – 2008. Pasto 2008. p. 15. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Las fortalezas también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa. Las amenazas, se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Las oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.¹⁵

▪ **Matriz de Grupo Consultor de Boston (B.C.G).** *Unidades Estratégicas de Negocio.* Producto, Mercado y competencia son los tres ejes de acción comercial de una empresa, para esto el B.C.G, imagino una presentación grafica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en la cual la empresa opera. Los sectores de la empresa pueden ser clasificados en 4 categorías, según dos ejes: El Eje Participación en el Mercado, que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el Eje Crecimiento de la Demanda, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (Crecimiento Bajo) o todavía por explotar (Crecimiento Alto).

Los sectores pertenecientes al cuadrante de los dilemas son los sectores de bajo crecimiento debido a que sus utilidades son mínimas, es por esta razón que se requiere mayor inversión en investigación y desarrollo, producción y mercadeo.

Los sectores estrella son naturalmente de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado, contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.¹⁶

¹⁵ MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing estratégico. En: Marketing en el siglo XXI. [en línea]. Centro de estudios financieros contactar, 2006. Disponible en Internet: http://www.marketing_xxi.com/Marketing_siglo_xxi.html.

¹⁶Ibíd., p. 10.

Las vacas lecheras como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas y el margen de contribución elevado. Por último los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, son sectores del pasado.

▪ **Matriz Interna y Externa (I.E).** Es la conjugación de las matrices de evaluación de factores internos y la de evaluación de factores externos, dicha matriz determina las opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

En el eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE; en el eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI.

▪ **Matriz de la Gran Estrategia.** La matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la Gran Estrategia, así como también cada una de las divisiones o unidades de negocio de una firma.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así:

El primer cuadrante invita a crecer, la firma que se ubica en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, Puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

El segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, en este cuadrante la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; se requiere determinar la razón de ineffectividad de la misma y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

Las organizaciones que se encuentran en el tercer cuadrante compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, es decir, invita a reducir o a eliminar.

Finalmente las empresas del cuarto cuadrante poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos y sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser rápido o lento.

▪ **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A).** Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Los ejes de esta matriz son: La dimensión interna compuesta por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y la dimensión externa compuesta por estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Para la construcción de esta matriz se asigna un valor numérico para la fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI) que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada uno de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI Y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Posteriormente se procede a marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente de la Matriz P.E.E.A, se suman los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre el eje X; igualmente en el Y. finalmente se marca la intersección del nuevo punto XY y desde el origen de la matriz P.E.E.A se traza un vector que pase por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias, si este se localiza en el cuadrante I se recomienda estrategias agresivas, en el cuadrante II estrategias conservadoras, en el cuadrante III estrategias defensivas y en el cuadrante IV estrategias de tipo competitivo.

▪ **Matriz de la Política Direccional (M.P.D).** Esta matriz determina si la capacidad competitiva es atractiva, no atractiva o se encuentra en un nivel promedio, además establece el grado de atractividad del mercado en tres categorías: alto, medio y débil.

Esta matriz se divide en IX cuadrantes así:

- Diversificación
- Segmentación del mercado
- Liderazgo en el mercado: innovación
- Retiro en fases; fusión

- Mantenimiento de posición; penetración del mercado
 - Expansión; diferenciación del producto
 - Retiro de inversión
 - Imitación; retiro en fases
 - Generación de efectivo
- **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (C.P.E).** Esta matriz forma la etapa del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esta matriz utiliza información de las matrices del Perfil Competitivo, de Factor Externo, de Factor Interno, DOFA, el análisis P.E.E.A, la matriz GCB, la IE y la de la Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.
- **Modelo de Michael Porter.** Describe las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.
- ❖ **Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N).** La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.¹⁷
- ❖ **Objetivos.** La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr. Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. El objetivo es establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado. La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:
- **Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para ello es necesario definir algún indicador que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.

¹⁷ CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Op., p. 3.

- **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.

- **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar. Una meta puede ser por ejemplo: fabricar 500 camisas por mes, pero si el mercado sólo puede comprar 200, no es un objetivo realista.

- **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.

- **Acotado en el tiempo:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.¹⁸

- ❖ **Estrategias.** Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

2.5.3.3. El Marketing Operativo

- ❖ **Producto:** Constituye el bien o servicio que se va a obtener y que será ofrecido al mercado cuando el proyecto entra en operación. Una vez definidos los objetivos para el estudio de mercado se continúa con la identificación del producto, por lo tanto se debe indicar de manera concreta en que consisten los bienes o los servicios que se van a obtener en el proyecto. También se hace la caracterización definitiva del producto o servicio. Tenga en cuenta que una adecuada descripción del producto que se piensa ofrecer es condición necesaria para la correcta orientación de la investigación de mercado.

- ❖ **Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

¹⁸ Ibid., p. 7.

- ❖ **Distribución:** el éxito de una estrategia de mercadeo depende en gran parte de sus mezcla de distribución, la que implica definir los canales a utilizar y su logística o distribución física, la forma de transportar, manejar y almacenar mercancías.

La distribución también tiene en cuenta el análisis de proveedores actuales, sus grados y razones de compra y de lealtad, las cantidades compradas y condiciones brindadas pro la competencia y la frecuencia de las visitas, entre otros factores.

- ❖ **Comunicación:** desarrollar la capacidad empática, el conocimiento del producto, el manejo del lenguaje psicolingüístico y gestual, la capacidad de hacer entender bien al cliente cual es nuestro producto y la importancia que para el representa, para generar el interés en el cliente.

A demás de tener un buen producto, las empresas deben trasmitirlo a sus clientes actuales y potenciales asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos. La comunicación supone la elección del contenido de los mensajes que se deben trasmitir.

- ❖ **Ventas:** este aspecto a estudiar tiene que ver con la forma en que los productores hacen y/o harán llegar sus productos a los consumidores o usuarios. Todas las actividades del marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva pero solo constituye la punta del icenberg del marketing.

2.5.3.4. Presupuesto. Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.¹⁹

2.5.3.5. Control. Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

¹⁹ PUJOL BENGOCHEA, Bruno. Diccionario de Marketing. . Madrid España: Edición Cultural S.A, 2003. p.252.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

ESTUDIO DE CASO. Con su utilización el investigador se propone comprender cómo los actores interpretan y construyen sus propios significados en una situación dada como son las personas que conforman la fuerza de ventas de la DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., El objeto de estudio es siempre algo individual, en este caso una organización, que se da en su integridad fenomenológica y en su dinámica existencial.

3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

EMPÍRICO ANALÍTICO. El término empírico significa experiencia, prueba, experimento; por lo tanto, los datos empíricos son sacados de la realidad de la experiencia de la empresa. A partir de los cuales, se analiza su comportamiento y dinámica y se estiman los resultados de las políticas que se apliquen.

3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1. La encuesta estructurada. Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre los sujetos, representativos de un colectivo; utilizando procedimientos estandarizados de interrogación y basados en procesos estadísticos.

3.3.2. La observación. Esta técnica permite mirar objetiva y subjetivamente una realidad particular, se hace una observación densa en la que se relatan los hechos tal como acontecen y una observación profunda en donde se registra el análisis, de lo que estos hechos quieren expresar.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. DIAGNOSTICO

4.1.1. Análisis interno. A nivel interno, se evalúa el Perfil de Capacidad interna, PCI tabla 1. Cuyo fin es determinar factores internos como son las fortalezas y debilidades, que posee la empresa; en cuanto a la parte directiva, competencia, finanzas, talento humano y tecnología.

Tabla 1. Perfil de capacidad interna (PCI).

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)						
CLASIFICACIÓN	GRADO DE DEBILIDAD		GRADO DE FORTALEZA		IMPACTO	
	A	B	A	B	A	B
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN						
1. Herramientas administrativas		↓			✓	
2. Liderazgo		↓			✓	
3. Capacidad de dirección		↓			✓	
4. Solución de conflictos		↓			✓	
5. Trabajo en equipo	↓				✓	
6. Empoderamiento		↓				✓
MERCADEO						
1. Satisfacción de los clientes			↑		✓	
2. Marcas reconocidas			↑		✓	
4. Precios	↓				✓	
3. Publicidad		↓			✓	
4. Canales de distribución		↓			✓	
5. Trayectoria en el mercado				↑		✓
CAPACIDAD FINANCIERA						
1. Rentabilidad económica			↑		✓	
2. Solidez Financiera			↑			✓
TALENTO HUMANO						
1. Fuerza de ventas con experiencia			↑		✓	
2. Motivación	↓				✓	
3. Carga laboral		↓				✓
4. Comunicación y participación	↓					✓
5. Remuneración		↓				✓
CAPACIDAD TECNOLOGÍA						
1. Parque automotor propio				↑	✓	
2. Infraestructura propia				↑	✓	
3. Software para el manejo de la información		↓				✓

Fuente: esta investigación.

Alto(A) y bajo (B) en la tabla de Perfil de Capacidad Interna (PCI).

Los anteriores factores internos se analizaron y priorizaron las fortalezas y debilidades de acuerdo con el impacto que ejercen sobre el desempeño de la empresa, según los términos; alto(A) y bajo (B) en la tabla de Perfil de Capacidad Interna (PCI).

4.1.1.1. Fortalezas. Se identificó los aspectos positivos (fortalezas) al interior de la empresa. Con relación a la entrevista personal aplicada a los trabajadores de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados.

- ☞ Marcas reconocidas.
- ☞ Satisfacción de los clientes.
- ☞ Solidez financiera.
- ☞ Rentabilidad económica.
- ☞ Fuerza de ventas con experiencia.
- ☞ Larga trayectoria en el mercado.
- ☞ Infraestructura propia.
- ☞ Parque automotor propio.

4.1.1.2. Debilidades. Se identificó los aspectos desfavorables con relación a la competencia (debilidades) al interior de la empresa. Con relación a la entrevista personales aplicada a los trabajadores de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados.

- ☞ Trabajo en equipo.
- ☞ Precios altos.
- ☞ Deficiente comunicación y participación.
- ☞ No existe motivación.
- ☞ Capacidad de liderazgo.
- ☞ No posee herramientas administrativas.
- ☞ Capacidad de dirección.
- ☞ Empoderamiento.
- ☞ Solución de conflictos.
- ☞ No se cuenta con un excelente canales de distribución.
- ☞ Baja remuneración de los empleados.
- ☞ Carencia de publicidad.
- ☞ Baja remuneración.
- ☞ Sobre carga laboral.
- ☞ Inexistencia de software apropiada para el manejo de la información.

4.1.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En la siguiente matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa en los aspectos financieros, talento humano, competitividad, dirección y tecnológicos.

Tabla 2. Evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores claves internos	Ponderación	Calificación	c x p
Capacidad de Dirección			
1. Herramientas administrativas	0,22	2	0,44
2. Liderazgo	0,19	2	0,38
3. Capacidad de dirección	0,17	2	0,34
4. Solución de conflictos	0,16	2	0,32
5. Trabajo en equipo	0,15	1	0,15
6. Empoderamiento	0,11	2	0,22
Sub total	1,00		1,85
Mercadeo			
1. Satisfacción de los clientes	0,22	4	0,88
2. Marcas reconocidas	0,20	4	0,80
3. Precios altos	0,19	1	0,19
4. Publicidad	0,18	2	0,36
5. Sistema de distribución	0,16	2	0,32
6. Trayectoria en el mercado	0,05	3	0,15
Sub total	1,00		2,70
Talento Humano			
1. Fuerza de ventas con experiencia	0,25	4	1,00
2. Motivación	0,25	1	0,25
3. Carga laboral	0,18	2	0,36
4. Comunicación y participación	0,16	1	0,16
5. Remuneración	0,16	2	0,32
Sub total	1,00		2,09

Capacidad Financiera

1. Rentabilidad económica	0,60	4	2,4
2. Solidez Financiera	0,40	4	1,6
Sub total	1,00		4,00
Talento Humano			
1. Fuerza de ventas con experiencia	0,25	4	1,00
2. Motivación	0,25	1	0,25
3. Carga laboral	0,18	2	0,36
4. Comunicación y participación	0,16	1	0,16
5. Remuneración	0,16	2	0,32
Sub total	1,00		2,09

Capacidad tecnológica

1. Parque automotor propio	0,41	3	1,23
2. Infraestructura propia	0,31	3	0,93
3. Software para el manejo de la información	0,28	2	0,56
Sub total	1,00		2,72
Total			2,67

Fuente: esta investigación.

La calificación obtenida en la matriz MEFI con un total ponderado fue de **2.67**, indicándonos que La empresa Distribuidora Andina Ltda., cuenta con factores internos favorables, ubicándola en una posición buena a nivel competitivo, sin lograr aún ser optima porque tiene unas debilidades muy marcada en relación al área de dirección y la talento humano.

4.1.2. Análisis externo. A nivel externo, se evalúa el Perfil de Capacidad externa, PCE tabla 3. Cuyo fin era determinar factores externos como son las oportunidades y amenazas, que posee la empresa; en cuanto a la parte económica, política, social, geográfica, competitivas, mercado y tecnología.

Tabla 3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (PCE)

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (PCE)						
CLASIFICACIÓN	GRADO DE AMENAZA		GRADO DE OPORTUNIDAD		IMPACTO	
	A	B	A	B	A	B
ECONÓMICOS						
1. Altos impuestos.		↓			✓	
2. Incrementos permanentes en combustibles.		↓			✓	
3. Acceso a créditos bancarios.				↑		✓
POLÍTICOS						
1. Estímulos por parte del gobierno			↑		✓	
2. Tratados de libre comercio.			↑		✓	
SOCIALES						
1. Grupos subversivos al margen de la ley.	↓				✓	
GEOGRÁFICOS						
1. Vías de acceso.				↑	✓	
2. Deficientes vías de comunicación.		↓			✓	
3. Amenaza geográficas.		↓				✓
MERCADO						
1. Relaciones con los proveedores y los clientes.			↑		✓	
2. Contrabando.	↓				✓	
5. Compromiso e interés por parte de los canales de comunicación.			↑		✓	
6. Gran potencial de mercado insatisfecho.			↑		✓	
4. Estímulos de los distribuidores.				↑		✓
3. Competencia desleal.		↓				✓
TECNOLÓGICO						
1. Avances tecnológicos acorde a nuestras necesidades.				↑		✓
2. Capacitación SENA.				↑		✓

Fuente: esta investigación.

Alto(A) y bajo (B) en la tabla de Perfil de Capacidad Interna (PCE).

Los anteriores factores externos se analizaron y priorizaron las oportunidades y amenazas con el impacto que ejercen sobre el desempeño de la empresa, según los términos; alto(A) y bajo (B) en la tabla de Perfil de Capacidad Externa (PCE).

4.1.2.1. Oportunidades. Se identificó los aspectos positivos (oportunidades) al exterior de la empresa.

- ☞ Estímulos por parte del gobierno.
- ☞ Tratados de libre comercio.
- ☞ Excelentes relaciones con los proveedores y los clientes.
- ☞ Compromiso e interés por parte de los canales de comunicación.
- ☞ Gran potencial de mercado insatisfecho.
- ☞ Fácil acceso a créditos bancarios.
- ☞ Vías de acceso.
- ☞ Estímulos por los distribuidores.
- ☞ Avances tecnológicos acorde a nuestras necesidades.
- ☞ Capacitación SENA.

4.1.2.2. Amenazas. Se identificó los aspectos negativos (amenazas) al exterior de la empresa.

- ☞ Grupos subversivos al margen de la ley.
- ☞ Contrabando.
- ☞ Incrementos permanentes en combustibles.
- ☞ Altos impuestos.
- ☞ Competencia desleal.
- ☞ Amenaza geográfica.
- ☞ Deficiente vías de comunicación.

4.1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En la siguiente matriz se resume y evalúa las variables externas decisivas, selección de las fuentes de información y las predicciones del entorno determinantes para la empresa.

Tabla 4. Evaluación de los factores externos (MEFE)

Factores claves externos	Ponderación	Calificación	c x p
Económicos			
1. Altos impuestos	0,40	2	0,80
2. Incremento permanente en combustibles	0,36	2	0,72
3. Acceso a créditos bancarios	0,24	3	0,72
Sub total	1,00		2,24
Políticos			
1. Estímulos por parte del gobierno	0,62	4	2,48
2. Tratados de libre comercio	0,38	4	1,52
Sub total	1,00		4,00
Sociales			
1. Grupos subversivos al margen de la ley	1,00	1.00	1.00
Sub total	1,00		1.00
Geográficos			
1. Vías de acceso	0,40	3	1,20
2. Deficientes vías de comunicación	0,33	2	0,66
1. Amenazas geográficas	0,27	2	0,54
Sub total	1,00		2,40
Mercado			
1. Relaciones con los proveedores y los clientes	0,27	4	1,08
2. Contrabando	0,21	1	0,21

3. Compromiso e interés por parte de los canales de comunicación	0,16	4	0,64
4. Gran potencial de mercado insatisfecho	0,15	4	0,60
5. Estímulos de los distribuidores	0,12	3	0,36
6. Competencia desleal	0,09	2	0,18
Sub total	1,00		3,07

Tecnológico

1. Avances tecnológicos acorde a nuestras necesidades	0,72	3	2,16
2. Capacitación SENA	0,28	3	0,84
Sub total	1,00		3,00

Total **2,62**

Fuente: esta investigación.

La calificación obtenida en la matriz MEFE con un total ponderado fue de **2.62**, indicándonos que La empresa Distribuidora Andina Ltda., cuenta con factores externos favorables, mostrando un entorno atractivo del sector para la empresa.

4.2. ENTORNO COMPETITIVO

4.2.1. Matriz I.E. (Cruce de las matrices MEFI y MEFE). En la siguiente matriz se ubica las distintas divisiones de la empresa en una grafica, se obtiene un resultado ponderado.

Gráfica 2. Matriz Interna y Externa I.E

		Capacidad Interna		
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1
Ambiente Externo	Alto 3	2.67		
	Medio 2	2.62		
	Bajo 1			

Fuente: esta investigación.

El cruce de las matrices MEFI y MEFE, indican que la empres Distribuidora Andina Ltda., que existe factores atractivos en el sector que le permitirán crecer, pero es necesario incrementar sus fortalezas y reducir sus debilidades y ubicarse en una posición interna favorable.

La empres Distribuidora Andina Ltda., se ubica en el cuadrante 5, donde el análisis una posición de resistencia y las estrategias recomendadas para esta posición es la penetración en el mercado y pensar en ampliar su portafolio de productos para lograr en primera instancia mantenerse y pensar en crecer.

4.2.2. Factores Claves de Éxito. Se consideró las fuerzas competitivas, los hechos y tendencias que mas influyen en la posición estratégica de la empresa Distribuidora Andina LTDA., de la ciudad de Pasto, se analizó a dos de sus más importantes competidores determinando sus fortalezas y debilidades.

4.2.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 5. Perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Ponderación	Distribuidora Andina Ltda. (nuestra empresa)		Distritiendas (competidor 1)		Puyo (competidor 2)		Tropipasto (competidor 3)	
		Calificación	C X P	Calificación	C X P	Calificación	C X P	Calificación	C X P
1. Satisfacción de los clientes	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	4	0,68
2. Marcas reconocidas	0,15	4	0,6	4	0,60	4	0,60	4	0,6
3. Precios	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
4. Publicidad	0,12	2	0,24	1	0,12	4	0,48	4	0,48
5. Sistema de distribución	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33	4	0,44
6. Rentabilidad económica	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40
7. Motivación	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
8. Parque automotor propio	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9. Herramientas administrativas	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
10. Infraestructura propia	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Total	1,00		2,71		2,48		3,30		3,68

Fuente: esta investigación.

En la tabla anterior se puede observar 10 variables claves para competir dentro del sector, se hizo el análisis de tres competidores para la empresa Distribuidora Andina Ltda., como son competidor 1 Distritiendas, competidor 2 Puyo y competidor 3 Tropipasto. El resultado ponderado indica que existe un mayor grado de fortaleza en los factores claves de éxito, en relación con dos competidores fuertes Puyo y Tropipasto.

4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.3.1. Matriz DOFA. Con base en los factores internos y externos de incidencia para la empresa, de acuerdo al sector, se realizó una hoja de trabajo que permitió establecer los factores claves que afectan la dinámica de la empresa; a continuación se presentan dichos resultados en la tabla 6.

Tabla 6. Hoja de trabajo

HOJA DE TRABAJO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelentes relaciones con los proveedores y los clientes. ▪ Vías de acceso. ▪ Compromiso e interés por parte de los canales de comunicación. ▪ Gran potencial de mercado insatisfecho. ▪ Estímulos por parte del gobierno. ▪ Tratados de libre comercio. ▪ Avances tecnológicos acorde a nuestras necesidades. ▪ Fácil acceso a créditos bancarios. ▪ Capacitación SENA. ▪ Obsequio por parte de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos subversivos al margen de la ley. ▪ Contrabando. ▪ Altos impuestos. ▪ Incrementos permanentes en combustibles. ▪ Deficiente vías de comunicación. ▪ Competencia desleal. ▪ Amenaza geográfica.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción de los clientes. ▪ Fuerza de ventas con gran experiencia en el mercado. ▪ Marcas de alto reconocimiento a nivel nacional e internacional. ▪ Trayectoria en el mercado. ▪ Solidez financiera. ▪ Rentabilidad económica. ▪ Parque automotor propio. ▪ Infraestructura propia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No posee una planeación estratégica. ▪ Precios altos. ▪ Deficiente comunicación y participación. ▪ No existe motivación. ▪ Capacidad de liderazgo. ▪ Sistema de distribución. ▪ Baja remuneración de los empleados. ▪ Sobre carga laboral. ▪ Inexistencia de software apropiada para el manejo de la información. ▪ Carencia de publicidad. ▪ Participación en el mercado.

Fuente: esta investigación.

Una vez llena la hoja de trabajo, se realizó una selección de factores claves de éxito o fracaso, que servirán al investigador de base importante para el análisis DOFA. Para ello se utilizó la matriz de impacto que ayudó a delimitar cada uno de estos factores claves. Con base en la selección de los factores claves, se realizó el análisis DOFA que permite relacionar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades y que origina la formulación de estrategias FO-DO-DA y FA tabla 7.

Tabla 7. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Estímulos por parte del gobierno 2. Tratados de libre comercio 3. Relación con los proveedores y los clientes. 4. Compromiso e interés por parte de los canales de distribución 5. Gran potencial de mercado insatisfecho 6. Estímulos de los distribuidores 7. Vías de acceso 8. Capacitación SENA 9. Avances tecnológicos 10. Acceso a créditos bancarios
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Satisfacción de los clientes 2. Marcas de alto reconocimiento 3. Rentabilidad económica 4. Solidez financiera 5. Fuerza de ventas con gran experiencia en el mercado 6. Trayectoria en el mercado 7. Parque automotor propio 8. Infraestructura propia	F (1). O(3,6) F (5). O(5) F (2). O(2)	F (1). A (2,7) F (5). A (7)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No existe trabajo en equipo 2. Precios altos 3. Baja motivación 4. Deficiente comunicación y participación 5. No se cuenta con publicidad 6. Baja cobertura a los canales de distribución 7. Baja utilización de herramientas administrativas 8. No existe liderazgo 9. Capacidad de dirección baja 10. No se aplica la solución de conflictos 11. Empoderamiento 12. Carga laboral 13. Remuneración baja 14. No se cuenta con software para el manejo de la información	D (2). O (3,6) D (7). O (9) D (6). O (3) D (3). O (8) D (3). O (6)	D (1). A (7) D (7). A (2)

Fuente: Esta investigación.

Estas estrategias se plantean para tratar de cumplir con los objetivos generales formulados para la DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.,

F1. O3. ⇨ (F1. Satisfacción de los clientes O3. Buenas relaciones con los proveedores O6. Estímulos de los distribuidores). CICLO ORPRU DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. A través de esta estrategia se desea incrementar el nivel de clima organizacional, generando una mayor satisfacción de los clientes no solo externos sino internos, las buenas relaciones con los proveedores se puede aprovechar para conseguir estímulos que se obsequiaran a los colaboradores en consecuencia de su rendimiento dentro de la empresa, sintiéndose mas motivados y por lo tanto generando mayor compromiso y leal.

F5. O5. ⇨ (F5. Fuerza de ventas con gran experiencia en el mercado. O5. Gran potencial de mercado insatisfecho). PENETRACIÓN DE MERCADO: Lo que busca esta estrategia es aumentar las ventas de los productos actuales en los nuevos mercados, atrayendo clientes nuevos, ofreciéndoles productos con iguales precios que actualmente maneja la empresa, pero se ofrecerá un valor agregado con un mejor servicio.

F2. O2 ⇨ (F2. Marcas de alto reconocimiento.O2. Tratados de libre comercio). DESARROLLO DE MERCADO: Siendo una de las oportunidades la amplitud del sector geográfico y la población con características comunes, la estrategia de desarrollo busca conseguir nuevos clientes, que aun no conozcan la empresa ni el servicio que presta; es decir abrir el mercado, sobre todo al sector urbano de la ciudad de Pasto.

O3, O6. D2. ⇨ (O3. Relaciones con los proveedores y los clientes. O6. Estímulos de los distribuidores. D2. Precios altos). PENETRACIÓN DE MERCADO. Con esta estrategia se desea ser más competitivos en precios. Realizando el análisis del margen de utilidad por producto se desea reducir precios y haciendo descuentos y promociones para los clientes externos los cuales serán asumidos por los proveedores, aprovechando las buenas relaciones que actualmente se tiene con los proveedores.

O9. D7. ⇨ (O9. Avances tecnológicos. D7. No aplica herramientas administrativas). DESARROLLO TECNOLÓGICO: consiste en el uso de herramientas informáticas que nos permite obtener una información oportuna que nos conlleve a tomar las mejores decisiones en el momento adecuado, nos permite obtener y procesar toda la información necesaria ya que por medios

manuales es menos viable, la utilización de software apropiado que relacione datos y permita analizarlos.

O8. D3. ⇔ (O8. Capacitación SENA. D3. No existe motivación). CAPACITACIÓN DEL PERSONAL: Con el fin de superar las debilidades que a nivel interno tiene la empresa, empezando por la fuerza de ventas, se necesita del establecimiento de programas donde se incluya la capacitación y la motivación del personal en general, para lograr un desempeño mejor al actual, lo que se vería reflejado en un cliente interno satisfecho (Sentido de pertenencia). O9. D4

O3. D6. ⇔ (O3. Relaciones con los proveedores y los clientes. D6. Demora en la entrega de pedidos). DIFERENCIACIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO: Esta estrategia trata de establecer una identidad bien definida para la empresa, que la distinga de la competencia, podría hacerlo basándose en la calidad de los productos, y como lo ha realizado hasta ahora con atención y buen servicio, mostrándole a los clientes que la empresa si puede satisfacer sus necesidades y deseos. Esto daría paso a que se enfrenten las amenazas y que estas no sean un imposible para obtener los beneficios que desea la empresa.

D1. A2. ⇔ (D1. No posee una aplica herramientas administrativas. A2. Contrabando). ATAQUE FRONTAL: Ante los puntos débiles y las amenazas más relevantes del entorno se hace preciso actuar de manera directa para oponerse a ellas; es decir, realizar un ataque frontal que consiste en copiar o imitar las estrategias utilizadas por la competencia (benchmarking). Por ejemplo, aquellas que tienen que ver con el aspecto mercadológico como la distribución de la mercancía, merchandising, publicidad intensiva, promociones y/o tecnologías existentes y poder contrarrestar de manera eficiente amenaza directa como es el contrabando.

D6. A6. ⇔ (D6. No existe trabajo en equipo. A6. Competencia desleal). La capacitación de los colaboradores nos conduce adoptar nuevas herramientas, identificar las potencialidades de cada uno en busca de la calidad interna, partiendo de un equipo de personas preparada con capacidades de aportarle a su equipo y contrarrestar amenazas como el contrabando.

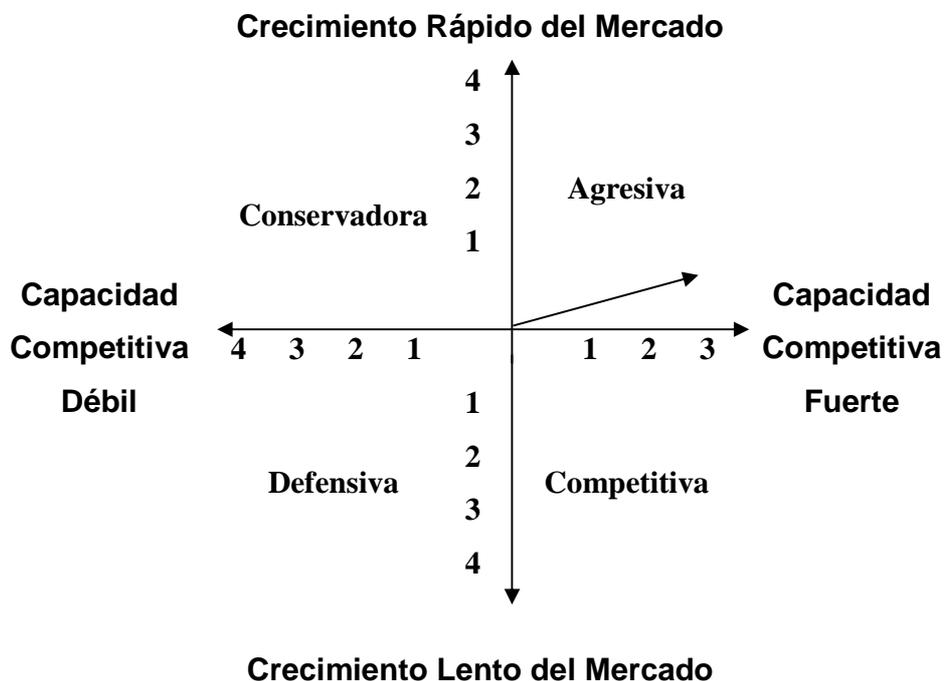
F1. A2. A7. ⇔ (F1. Satisfacción de los clientes. A2. Contrabando. A7. Competencia desleal). ESPECIALIZACIÓN EN EL COMPRADOR: Induce a la segmentación y a la búsqueda de nichos del mercado para que las personas con iguales o similares características, sean atendidas por la empresa, con mayor

empeño. En este caso, especializarse en los detallistas, como supermercados, droguerías, etc.

F2. A6. ⇔ (F2. Fuerza de ventas con gran experiencia en el mercado. A6. Competencia desleal). RELACION DIRECTA CON EL CLIENTE: Apoyados en una fuerza de ventas con experiencia en el mercado es posible no permitir el ingreso de la competencia desleal, mediante el poder de convencimiento, carisma y buenas relaciones que el vendedor posea con el cliente, siendo posible por proceso continuo del desarrollo de su trabajo en cada zona.

4.3.2. Matriz de la Gran Estrategia. La empresa Distribuidora Andina se encuentra ubicada en el cuadrante 1, como se muestra en la gráfica 3. Tiene una buena posición estratégica, de acuerdo al crecimiento del mercado de 1.52 y su posición competitiva de 2.71 es recomendable como estrategia desarrollar la penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

Gráfica 3. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación.

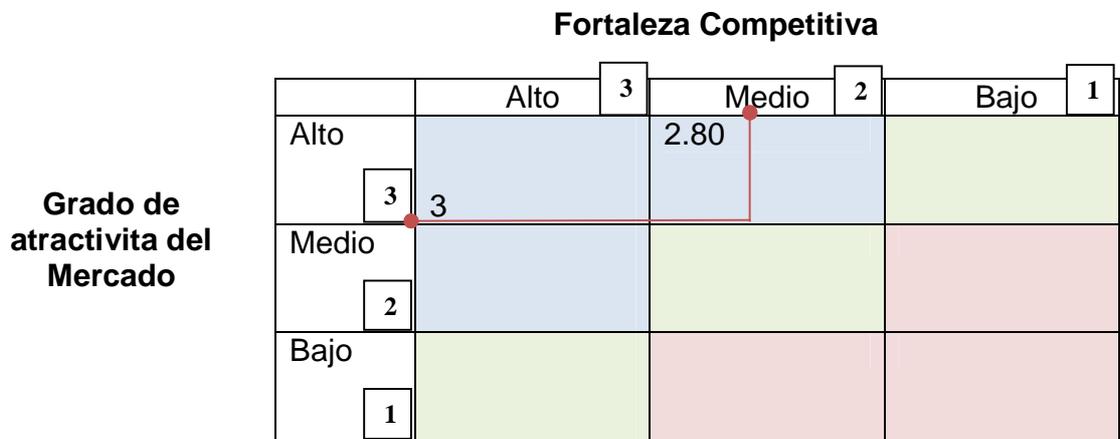
4.4.1. Matriz de la Política Direccional (MPD)

Tabla 8. Variables de atractividad en el sector

Variables de atractivitas del sector	Calificación
Estímulos por parte del Gobierno	3
Grupos subversivos al margen de la ley	1
Competidores	2
Poder de adquisición	4
Lealtad del consumidor	4
Ubicación geográfica	3
Crecimiento de la demanda	4
Total promedio	3

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 4. Política direccional



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz de la Política Direccional, ubicado en el cuadrante numero 2, la estrategia recomendada es la penetración en el mercado, desarrollo de mercado y adquisición de nuevos productos. El nivel de atractividad del mercado es alto, siendo necesario incrementar sus capacidades internas para hacer frente a los nuevos retos, la inversión y el crecimiento debe ser selectivo.

4.4.2. Matriz PEEA

Tabla 9. Matriz PEEA

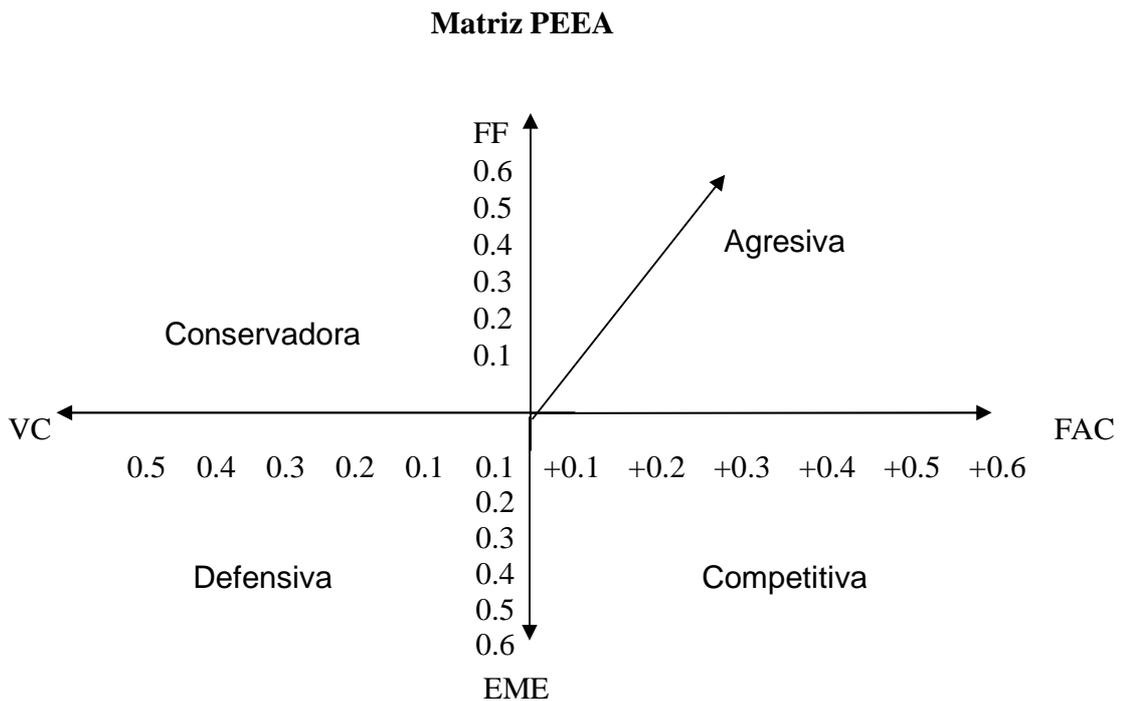
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Medio Externo (EME)	Calificación
⇒ Rentabilidad económica ⇒ Solidez Financiera	+ 4 + 4	⇒ Vías de acceso ⇒ Avances Tecnológicos ⇒ Estímulos del gobierno ⇒ Ubicación geográfica	- 3 - 4 - 2 - 4
Promedio	4.0	Promedio	- 3.2
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fortaleza de la Actividad Económica (FAC)	Calificación
⇒ Marca de los productos ⇒ Satisfacción de los clientes ⇒ Parque automotor propio	- 5 - 5 - 3	⇒ Potencial de crecimiento ⇒ Potencial de utilidades ⇒ Facilidad de estrada en el mercado	+ 5 + 5 + 4
Promedio	- 4.4	Promedio	4.7
Promedio FF = 4.0		Promedio EME = - 3.2	
Promedio VC = - 4.4		Promedio FAC = 4.7	

Fuente: Esta investigación.

Eje X = VC + FAC (-4.4 + 4.7 = **0.3**)

Eje Y = EME + FF (-3.2 + 4.0 = **0.8**)

Gráfico 5. Matriz PEEA



Fuente: Esta investigación.

El vector direccional está ubicado en el cuadrante de estrategias agresiva lo que se recomienda superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades de un entorno atractivo para la empresa y evitar amenazas, por lo tanto es importante optar por las estrategias de penetración del mercado, desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración horizontal, hacia adelante y hacia a tras.

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Formulación de la visión. “La empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda., en el 2014 se consolidara como una de las mejores distribuidoras de productos de consumo masivo a nivel departamental en Nariño, Putumayo y Cauca, estableciendo mayor cobertura a nuevos mercados con nuestro talento humano

motivado y comprometido, pensando en brindar un mejor servicio al cliente oportuno y confiable, con tecnologías acorde a las necesidades del clientes”.

4.5.2. Formulación de la misión. “Somos una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo, realizamos un cubrimiento del mercado a nivel de todo el departamento de Nariño, Putumayo y Cauca acompañados de un selecto grupo de trabajadores con los más altos principios éticos y morales. Capacitados y comprometidos con nuestros clientes”.

4.5.3. Formulación de los objetivos corporativos

1. Garantizar mediante una gestión empresarial la rentabilidad financiera de nuestra empresa Distribuidora Andina Ltda.
2. Mejorar la productividad estableciendo un modelo de atención oportuna a nuestros clientes internos y externos.
3. Incrementar y promover mecanismos de participación que reflejen mayor grado de motivación para el talento humano.
4. Convertir la atención al cliente en un mecanismo de alianza estratégica, basada en la interacción continua mejorada de nuestro servicio con la distribución de productos de consumo masivo de excelente calidad.
5. Implementar la planeación estratégica en nuestra empresa.

4.5.4. Principios empresariales para la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda.

1. Calidad -Cliente

Nuestra principa! responsabilidad son nuestros clientes. Se debe ofrecerles una excelente calidad en la atención, productos y servicios que le proporcione un alto grado de satisfacción.

2. Responsabilidad - Colaboradores

Los empleados son la esencia de la empresa. Somos los responsables de su desarrollo y progreso personal, profesional, familiar y económico, a través de estímulos motivacionales, condiciones seguras de trabajo y remuneración adecuada. Dicho progreso está sujeto a un buen desempeño laboral y al trabajo en equipo.

3. Desempeño - Competencia

El desempeño de la empresa debe ser consistentemente superior a la competencia, utilizando los recursos que se tiene al máximo y realizando lo que podemos hacer mejor. Compitiendo sana y lealmente.

4. Eficiencia - Empresario (Propietarios)

Estamos comprometidos con la eficiencia para alcanzar el crecimiento y desarrollo de la compañía que genere utilidades para la propia empresa y para el empresario.

5. Confianza - Proveedores

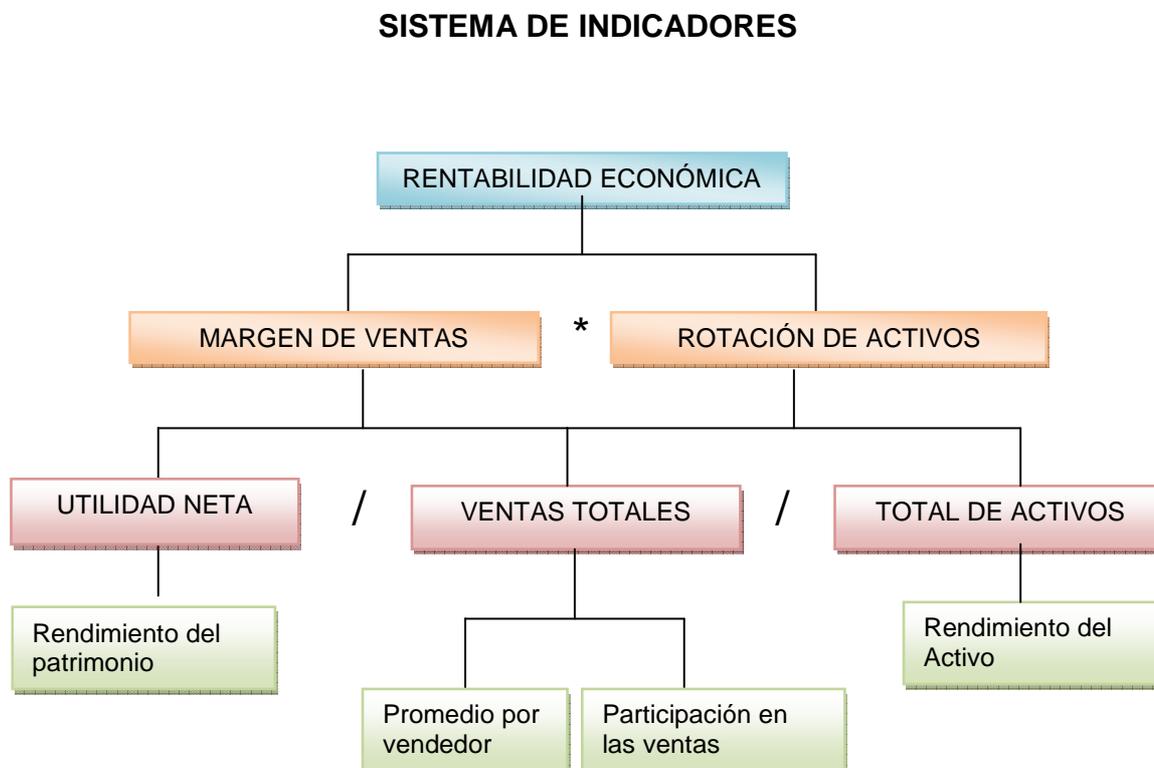
Los proveedores son socios y aliados importantes y necesarios para mantener en pie el negocio. Debe dárseles un trato justo y respetuoso, así como, confianza para obtener su colaboración permanente.

4.5.5. Sistematización de indicadores de gestión. Una vez establecidos los objetivos, las metas y los planes de acción; es necesario definir el conjunto de indicadores de gestión que servirán de base para las pruebas hipótesis. Además para la empresa servirán de apoyo y guía para cada vendedor y para el conjunto de trabajadores de la empresa.

Por tratarse de una empresa comercializadora, es necesario establecer el factor clave del éxito, como factor fundamental del sistema de indicadores; para esto se ha tomado como referencia el aporte que hace JEAN PAUL SALLENAVE, en su concepto de rentabilidad económica; “la rentabilidad económica se mide por la tasa de rentabilidad del activo; es decir, la relación entre la utilidad neta y el activo total”.²⁰

²⁰ SALLENAVE, Jean Paul. “La Gerencia Integral”. Santa Fé de Bogotá. Grupo Editorial Norma, 1994. p. 96.

Gráfica 6. Sistema de indicadores



Fuente: Sistema de indicadores.

En la gráfica anterior, se puede apreciar la secuencia de interpretación de los principales indicadores utilizados para el desarrollo de la propuesta. Para esto se toma como año base los datos obtenidos a 31 de diciembre de 2008 y los datos proyectados para 31 de diciembre de 2009, como mecanismo para probar la hipótesis. Los resultados son:

1. Sobre la utilidad neta, para 2008 fue de \$ 119.024.476 que corresponde al 2,37% del total de ventas y al 7, 57% como rendimiento del patrimonio.
2. Para las ventas totales que del 2008 suman \$ 5.032.031.404; es necesario analizar el promedio por vendedor que equivale a \$ 559.114.600 (11,11%); mientras que la participación de cada vendedor es como aparece en la tabla 8.

Tabla 10. Total de ventas por vendedor

VENDEDOR	VENTAS/08	%
RAÚL ZARAMA	825.225.102	16,40
VÍCTOR ACOSTA	518.325.428	10,30
JOSÉ FÉLIX ZARAMA	745.175.973	14,81
JAVIER MONTILLA	877.445.539	17,44
HERNÁN RODRÍGUEZ	670.577.658	13,33
HAROLD MARTÍNEZ	589.122.615	11,71
EDGAR AYALA	344.611.017	6,85
HERNANDO PAZ	289.933.517	5,76
ALMACÉN	171.614.555	3,41
TOTAL VENTAS 2008	5.032.031.404	100,00

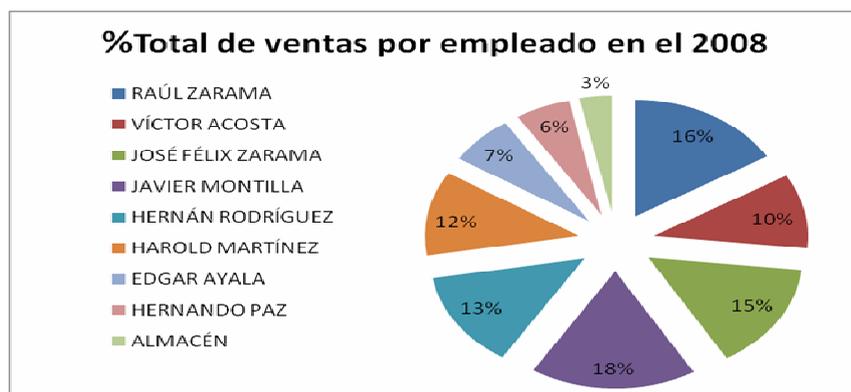
Fuente: Registros Distribuidora

Como se puede apreciar la participación es bastante diversa, lo que significa que los vendedores no tienen segmentos o sectores del mercado homogéneos, que les permita competir frente a sus compañeros. Por lo que se hace necesario, si se quiere dar estímulos, que sean colectivos, y que las metas sean proporcionales al segmento asignado.

Esto permite que todos los vendedores conformen un verdadero equipo de trabajo, sin rivalidades ni competencias mal sanas.

En la siguiente gráfica se puede visualizar mejor la participación de cada uno en el total de ventas.

Gráfica 7. Participación el total de ventas



Fuente: esta investigación.

3. Respecto al total de activo, para el año base es de \$ 2.084.125.944 cuyo rendimiento sobre las utilidades es de \$ 5,7 lo que significa que por cada peso que se invierta del total de activo, la actividad económica genera 5,7 de rendimiento.

Según lo anterior, en el siguiente nivel del sistema de indicadores gráfica 7. el margen de utilidades corresponde al 2,37%; que es relativamente bajo según el gerente cuando dice: “ese margen no me sirve, solo porque tengo muchas familias que dependen del trabajo que les doy; sino ya hubiera cerrado la empresa”²¹.

Sin embargo, para incrementar este margen, se debe tener en cuenta que al incrementarlo se incrementan los precios disminuyendo la demanda en una proporción mayor; ya que por tratarse de productos de consumo se tiene una demanda elástica. Por lo que se debe mejorar la participación en el mercado y aumentar el volumen de ventas, antes de pensar en incrementar el margen de utilidad.

Finalmente, para el cálculo de la rentabilidad económica (factor clave del éxito de esta investigación) se toma el margen de utilidad (2,37%) y se lo multiplica entre la rotación de los activos (5.7%) y se obtiene como resultado 13,5 lo que significa que la empresa tiene como productividad del total de activos.

La variación de este dato corresponde a la prueba de hipótesis mediante la aplicación del sistema de indicadores de gestión, lo que se toma con la proyección del estado de resultados y la verificación de los incrementos estimados con el sistema de indicadores planteado. Esto se analizará en el punto siguiente.

4.5.6. Resultados esperados en ventas

4.5.6.1. Tendencias a futuro. La fuerza de ventas por lo general cumple con la cuota asignada para cada uno de los vendedores lo que sucede es que podemos cumplir con la cuota pero no la supera que es lo interesante; por cuanto, es desde allí que se obtienen los premios y mayores remuneraciones atractivas. Hay que aclarar que no existe un estudio de mercado que sirva como base para poder

²¹ COMUNICACIÓN PERSONAL con Eusebio Dueñas. Dueño y Gerente de la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA Ltda. San Juan de Pasto, Noviembre de 2008.

determinar unas cuotas reales de ventas donde exista una negociación gana - gana.

Por medio de la ampliación de la fuerza de ventas se pretende realizar un barrido mas profundo del mercado por cuanto por la escasez de tiempo únicamente se hace visita a los principales negocios de cada zona quedando muchos negocios pequeños sin visitar; También existen unos municipios los cuales no han sido visitados, lo que permitirá incrementar las ventas de la empresa. Además, si se aplica el plan Estratégico de Marketing que se formula para la presente investigación, se pretende un crecimiento real del 15%.

4.5.6.2. Pronostico de ventas. Para esto se toma como base las tasa de incremento de la inflación esperada (6%), más el crecimiento esperado del PIB que es del 4% aproximadamente, junto con el incremento real de las ventas (15%). Lo que da un incremento total estimado del 25% en las ventas totales.

Si se toma nuevamente el sistema de indicadores a partir del factor clave del éxito, con base en las proyecciones a 2009 que se plantean (ver anexos C y D) se tiene:

Sobre la utilidad neta, se espera que sea de \$ **160.605.682,83**

1. que corresponde al 3,04% del total de ventas y al 13,9% como rendimiento del patrimonio.
2. Para las ventas totales se estima que para el 2009 sumen \$ 6.290.039.255; cuyo promedio por vendedor que equivale a \$ 698.893.251, incrementándose en \$ 139.778.655; por vendedor.
3. Respecto al total de activo, asciende a \$ 2.280.344.080 para el 2009, cuyo rendimiento sobre las utilidades es de \$ 10,3% lo que significa que por cada peso que se invierta del total de activo, la actividad económica genera 10,3 de rendimiento.

Según lo anterior, en el siguiente nivel del sistema de indicadores ., el margen de utilidades corresponde al 3,04%; que es relativamente 0.67 puntos más alto.

Finalmente, para el cálculo de la rentabilidad económica (factor clave del éxito de esta investigación) se toma el margen de utilidad (3,04%) y se lo multiplica entre la

rotación de los activos (10,3%) y se obtiene como resultado 31.31 lo que significa que la productividad del total de activos se incrementó en 184%.

4.5.7. Planes de acción para alcanzar el pronóstico

Tabla 11. Plan de acción para el área de mercadeo

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL				ÁREA DE MERCADEO		
<p>DEBILIDAD: Precios mas altos que la competencia. OBJETIVO: Incrementar en un 10% el volumen de ventas.</p>						
ESTRATEGIA	META	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	RECURSOS
Penetración de mercado.	Ser mas competitivos en precios	<p>Analizar el margen de utilidad por producto.</p> <p>Determinar la viabilidad para realizar promociones, descuentos por volúmenes de compra y ofertas, que sean asumidos por los proveedores y transmitido al consumidor final.</p>	Jefe de ventas	Mensualmente	<p>Ventas total del mes/total inventario mes</p> <p>$v.t / t.i * 100$</p>	100.000

Fuente: esta investigación.

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL			ÁREA DE MERCADEO			
<p>DEBILIDAD: Carencia de publicidad del servicio. OBJETIVO: Identificar a los clientes potenciales de Nariño, Cauca y Putumayo los servicios ofrecidos por la empresa.</p>						
ESTRATEGIA	META	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	RECURSOS
Penetración de mercado.	<p>Atraer a nuevos clientes</p> <p>Que la empresa sea reconocida como la mejor opción</p>	<p>Establecer una dependencia de call center</p> <p>Utilizar medios publicitarios, elementos alusivos como llaveros, camisetas, relojes y lapiceros que contengan el nombre de la empresa</p> <p>Pautas publicitarias en radio municipal, departamental y diario de mayor circulación</p>	Fuerza de ventas y gerencia	Mensual	<p>Total clientes mes actual – total clientes mes anterior / total clientes mes anterior *100</p> <p>$Tca - tcp / tcp * 100$</p>	600.000

Fuente: esta investigación.

Tabla 12. Plan de acción para el área de dirección

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL			ÁREA DE DIRECCIÓN			
<p>DEBILIDAD: No existe trabajo en equipo. OBJETIVO: Incrementar la productividad en el área de mercadeo trabajando en equipos de alto rendimiento.</p>						
ESTRATEGIA	META	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	RECURSOS
<i>Comunicación efectiva</i>	Mejorar los indicadores de productividad en el área de mercadeo	<p>Evaluación del nivel de stress a todos los colaboradores y retroalimentación feedback una vez al mes.</p> <p>Reuniones cada fin de mes de evaluación de cada área con la alta dirección para aplicar el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Mecanismos de participación: carteleras, boletines, correos electrónicos semanales.</p>	La gerencia	Mensualmente	<p>Tiempos de ciclo</p> <p>Tiempo efectivo (tiempo programado – tiempo muerto)</p> <p>No conformidades</p>	500.000

Fuente: esta investigación.

Tabla 13. Plan de acción para el área de talento humano

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL				ÁREA DE TALENTO HUMANO		
DEBILIDAD: No existe motivación.						
OBJETIVO: Incrementar el nivel del clima organizacional en un 30% dentro de la empresa.						
ESTRATEGIA	META	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	RECURSOS
<i>Ciclo Orpru de la Motivación Laboral</i>	Incrementar la satisfacción del cliente interno y externo	<p>Aplicar test que midan el nivel de satisfacción del cliente interno con la empresa</p> <p>Observar y analizar el manejo de la comunicación y participación</p> <p>Capacitación a la alta dirección sobre temas de liderazgo y orientación del talento humano</p> <p>Reconocimiento al desempeño</p> <p>Fomentar la creatividad e innovación de los clientes internos desde su área de trabajo</p>	La alta dirección	Trimestral	Total clientes internos satisfechos / total colaboradores de la empresa * 100	600.000

Fuente: esta investigación.

4. CONCLUSIONES

La implementación de un plan de marketing estratégico le permitirá a la empresa, poseer un direccionamiento estratégico definido, buscando ser más competitiva, reflejándose en incrementos en los volúmenes de ventas y por consiguiente aumentando la rentabilidad para su socio.

Desarrollando un estilo gerencial basado en el liderazgo se constituirá en el eje central para impulsar la satisfacción total de los colaboradores generando lealtad y por ende incrementando su productividad en el desarrollo de sus tareas.

La aplicación de los indicadores de gestión se constituye en un instrumento valioso que nos permitirá medir y evaluar permanentemente la situación de la empresa en cada una de sus áreas, permitiendo una mejora continua.

Aspectos fundamentales como la falta de comunicación y la participación dentro de la empresa se refleja en un ambiente tenso y descoordinado para el desarrollo normal de las actividades.

La falta de un programa de publicidad y el manejo de precios altos afecta considerablemente el posicionamiento que la empresa tiene, permitiendo la entrada de nuevos competidores.

5. RECOMENDACIONES

Elaborar programas de capacitación y recreación que fomente continuamente la comunicación en integración de cada uno de los miembros de la empresa.

El estilo de dirección debe ser democrático, donde se permita la libre participación de cada uno de sus colaboradores.

Las empresas deben dirigir sus esfuerzos al cambio para no rezagarse en el entorno tan competitivo y cambiante como el de hoy, esto implica implementar sistemas de gestión de calidad, para hacer frente a las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías, buscando un mejor posicionamiento.

Es importante ser una empresa capaz de adelantarse a las necesidades del mercado y a la competencia; es imprescindible y necesario penetrar en el mundo complejo del cliente, en sus características, comportamiento, tendencias de consumo, etc. Así como los canales, productos y políticas de la competencia.

Desarrollar inteligencia comercial en base a proyectos dirigidos hacia la investigación a clientes, consumidores, proveedores y competidores.

Actualizar permanentemente los estudios de Planes Estratégicos de Marketing y planes de Marketing Operativo con el fin de ser cada día más competitivos en el entorno regional y departamental.

Aplicar herramientas como el BALANCED SCOCARE en la difusión y conocimiento de la información de una forma dinámica y sencilla para que sea entendida por cada colaborador de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AIZAGA, J. et al. Plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto 2007 – 2008. Pasto 2008, 106p. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ta Edición. México: McGraw-Hill., 2000. 250p.

BENAVIDES, Paz Oscar Hernando y ARCOS Luís Alberto. Políticas & Estrategias. San Juan de Pasto, Colombia: Editorial Universitaria Universidad de Nariño, 2000. 220p.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. Santafé de Bogotá: Facultad de ciencias administrativas, UNAD, 1999. 230p.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica, 8va Edición. Santafé de Bogotá, DC, Colombia: Editorial Legis, 1994. 150p.

DRUCKER, Peter. Agro negocio y su entono. 2da Edición. Santa fe Bogotá DC: editorial 1992. 220p.

GÁLVEZ, Gerardo. Biblioteca Práctica de la administración de la pequeña y mediana empresa. País. Vol. 1. Océano Centrum. 1997. 150p.

JANY CASTRO, José Nicolás. Gerencia Comercial un enfoque Operativo. Santa fe de Bogotá, DC, Colombia: Fondo Educativo Panamericano, 2005. 150p.

KOTLER, Philip. Las preguntas mas frecuentes sobre marketing. Verticales de bolsillo. Colombia: Norma S.A., 2008. 230p.

KOTTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición. México: Editorial Prentice Hall., 1998. 230p.

LINDEGAARD VEGA, Eugenia y GALVEZ MENESES, Gerardo. Enciclopedia del Empresario Madrid, España: Grupo Océano, 2000. 230p.

OLIVA RAMOS, S. et al. Plan estratégico de marketing para Telefónica Móviles de Colombia S.A. en la zona norte del Nariño (municipios de La Unión y Buesaco) para el periodo 2006 – 2007. Pasto 2007. 102p. Trabajo de Grado (Especialista en

Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 8va Edición. Santafé de Bogotá, DC: Colombia Universidad Externado de Colombia, 1993. 230p.

PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006. 230p.

PUJOL BENGOCHEA, Bruno. Diccionario de Marketing. Madrid, España: Edición Cultural S.A., 2003. 400p.

SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. 2da Edición, Santafé de Bogotá, DC, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1998. 400p.

STANTON, William. Fundamentos de Marketing. 11va Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2001. 400p.

ANEXOS