

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA LA EMPRESA VELADORAS MARGARITA
PASTO 2006 - 2007

PRESENTADO POR:

ESMERALDA YASMIN BETANCOURT CUNDAR
ANA YOLIMA GUEVARA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA LA EMPRESA VELADORAS MARGARITA
PASTO 2006 - 2007

PRESENTADO POR:

ESMERALDA YASMIN BETANCOURT CUNRAR
ANA YOLIMA GUEVARA RODRÍGUEZ

ASESOR:

DR. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

Tesis presentada para optar por el
Título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

DEDICATORIA

*A Dios por ser mi fuente de vida, fortaleza y confianza,
A mis padres ya que gracias a su amor y su apoyo logré alcanzar esta meta,
A mi familia y a todos aquellos que me brindaron apoyo y amistad incondicional,*

Y especialmente:

*A David Aroca quien es mi fuerza y mi razón de vida: “Mi hijo”,
Y a mi esposo W. Aroca quien permitió que este y otros sueños se hagan realidad.*

YAZMIN B.

DEDICATORIA

*A Dios Padre por darme la oportunidad de dar frutos con Fe,
A mi Madre, Amparo por brindarme su apoyo y amor incondicional en cada paso
al andar, a mi hermano cómplice de sueños alcanzados y por alcanzar, a mi
hermana, y
A todas las personas que me han apoyado a lo largo de mi existencia,*

*Especialmente a Alejandra, Mi Hija quien significa el motivo, la fortaleza y el
motor de mi corazón y mi razón.*

ANA YOLIMA

AGRADECIMIENTOS

*A todos aquellos que siempre nos brindaron su apoyo incondicional,
A la empresa Veladoras Margarita por permitirnos la realización de este trabajo,
A todas las personas y entidades que aportaron información para el desarrollo de esta investigación,
A nuestro asesor y a nuestros jurados, quienes aportaron sus conocimientos a la realización de este trabajo,
Y especialmente a nuestras familias ya que sin su ayuda nada hubiese sido posible.*

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	24
1. OBJETIVOS	24
1.1 OBJETIVO GENERAL	24
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
1.3 MARCO TEÓRICO	25
1.3.1 Planeación estratégica	25
1.3.2 Planeación	25
1.3.3 Las Estrategias	25
1.3.4 Autores y sus definiciones de estrategias	27
1.3.5 Mercadeo	31
1.3.6 Investigación de mercados	31
1.3.7 Planeación estratégica de mercadeo	32
1.3.8 Conocimiento y descripción de la empresa	32
1.3.9 Análisis de macroambiente	32
1.3.10 Análisis del Sector Industrial de Veladoras	33
1.3.11 Análisis Interno	33
1.3.12 Herramientas utilizadas para realizar el análisis de Macro-ambiente, el análisis competitivo de la industria y el análisis interno	34

1.3.12.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
1.3.12.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	35
1.3.12.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	36
1.3.13 Estudio de mercado	37
1.3.13.1 Estudio de Distribuidores	37
1.3.13.2 Estudio de Consumidor	37
1.3.14 Selección y análisis de opciones estratégicas	37
1.3.15 Herramientas para la selección de opciones estratégicas	37
1.3.15.1 Matriz Interna – Externa (IE)	37
1.3.15.2 Matriz de la Gran Estrategia	38
1.3.15.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	39
1.3.15.4 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	40
1.3.15.5 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	41
1.3.16 Direccionamiento Estratégico	42
1.3.17 Formulación del Plan Estratégico de Mercadeo	43
1.3.18 Control e Indicadores	44
1.3.19 Definición técnica de términos	44
1.3.20 Metodología	47
1.3.20.1 Tipo de estudio	47
1.3.20.2 Método de investigación	47
1.3.20.3 Fuentes para la recolección de información	48

1.3.20.4 Técnicas para la recolección de información	48
1.3.20.5 Tratamiento de la información	48
1.3.20.6 Población y muestras	48
2. CONOCIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	50
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	50
2.2 GENERALIDADES	51
2.3 MISIÓN	51
2.4 VISIÓN	51
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES	52
2.5.1 Objetivo general	52
2.5.2 Objetivos específicos	52
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
2.6.1 Organigrama	53
2.6.2 Dependencias	54
2.6.3 Manuales	54
2.6.4 Reglas	54
2.6.5 Políticas	54
2.6.6 Recursos humanos	55
2.6.7 Recursos Financieros	55
2.6.8 Recursos físicos	55
2.6.9 Recursos técnicos	55
2.6.10 Unidad de dirección	56

2.6.11 Mecanismos de control	56
2.6.12 Productos que ofrece Veladoras Margarita	56
2.6.13 Situación actual del área de mercadeo	57
2.6.14 Conclusión	58
3. ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE	59
3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	59
3.2 ENTORNO ECONÓMICO	60
3.3 ENTORNO SOCIO – CULTURAL	63
3.4 ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO	65
3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	66
3.6 ENTORNO ECOLÓGICO	67
3.7 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	68
3.8 CONCLUSIÓN	70
4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE VELADORAS	71
4.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	71
4.1.1 Competidores potenciales	71
4.1.1.1 Costos cambiantes	71
4.1.1.2 Política gubernamental	71
4.1.1.3 Acceso a Canales de Distribución	71
4.1.1.4 Diferenciación del Producto	72
4.1.1.5 Economías de Escala	72
4.1.1.6 Requisitos de Capital	72

4.1.2 Competidores existentes	72
4.1.3 Presión de productos sustitutos	74
4.1.4 Poder de negociación de los compradores	75
4.1.5 Poder de negociación de los proveedores	75
4.2 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	75
4.3 CONCLUSIÓN	77
5. ANALISIS INTERNO	79
5.1 DIRECCIONAMIENTO	79
5.2 CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADEO	80
5.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	82
5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	84
5.5 CAPACIDAD FINANCIERA	85
5.6 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	86
5.7 CONCLUSIÓN	91
6. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE VELADORAS	92
6.1 COMPORTAMIENTO DE LOS DISTRIBUIDORES DE VELADORAS	92
6.1.1 Estudio de supermercados de la ciudad de Pasto	92
6.1.2 Estudio de tiendas de la ciudad de Pasto	96
6.2 COMPORTAMIENTO DE CONSUMIDORES FINALES DE VELADORAS	102

7. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS	110	
7.1 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)		110
7.2 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA		111
7.3 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)		114
7.4 CONCLUSION		119
8. DESCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS MÁS ADECUADAS		120
8.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN A		120
8.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN B		122
8.3 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN C: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		124
8.4 COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS A, B Y C, A TRAVÉS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)		126
8.5 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES		130
8.6 CONCLUSION		130
9. DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA		132
9.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN CORPORATIVA		132
9.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN CORPORATIVA		132
9.3 FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS		132
9.4 CONCLUSIÓN		133
10. DESARROLLO DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA: “Desarrollo de Producto”		134

10.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	134
10.2 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA “DESARROLLO DE PRODUCTO”	137
10.3 ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL	139
10.4 PRESUPUESTO	140
11. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO	141
11.1 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	141
11.1.1 Diagnóstico de la mezcla de producto	141
11.1.2 Diagnóstico de la mezcla de precio	142
11.1.3 Diagnóstico de la mezcla de plaza	143
11.1.3.1 Canales de Distribución	143
11.1.3.2 Distribución Física	144
11.1.4 Diagnóstico de la mezcla de promoción	145
11.1.4.1 Diagnóstico de Publicidad	145
11.1.4.2 Diagnóstico de Promoción de Ventas	146
11.1.4.3 Diagnóstico de Venta Personal	147
11.2 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE MERCADEO	147
11.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MERCADEO	147
11.4 ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO	147
11.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	148
11.5.1 Definición del mercado meta	148

11.5.2 Estrategias de producto	149
11.5.3 Estrategias de precio	155
11.5.4 Estrategias de plaza	156
11.5.5 Estrategias de promoción	156
11.5.6 Conclusión	161
12. EL CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO	162
12.1 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	162
12.2 INDICADORES APLICADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	164
12.3 CONCLUSIÓN	166
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTADO DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. Empresas dedicadas a la fabricación de velas, veladoras, cirios y espermas, registradas en la Cámara de Comercio hasta el año 2005.	73
Tabla 2. Competidores encontrados en la ciudad de Pasto.	74
Tabla 3. Competidores de otras ciudades diferentes a Pasto.	74
Tabla 4. Supermercados de la ciudad de Pasto que venden veladoras.	92
Tabla 5. Marcas que se comercializan en los Supermercados de la ciudad.	92
Tabla 6. Razones que tienen los Supermercados para vender una marca de Veladoras.	93
Tabla 7. Disposición de los Supermercados para cambiar de marca de Veladoras.	94
Tabla 8. Razones de los Supermercados para no cambiar de marca de Veladoras.	94
Tabla 9. Atributos que según los Supermercados, el consumidor tiene en cuenta en el momento de comprar una Veladora.	94
Tabla 10. Frecuencia con que realizan sus pedidos los Supermercados	95
Tabla 11. Tiendas que venden veladoras en la ciudad de Pasto.	96
Tabla 12. Razones de las Tiendas para no vender veladoras.	96
Tabla 13. Disposición para vender veladoras por parte de las tiendas que actualmente no lo están haciendo.	96
Tabla 14. Variables que tendrían en cuenta las tiendas para empezar a vender veladoras.	97

Tabla 15. Marcas que actualmente están comercializando los tiendas de la ciudad de Pasto.	97
Tabla 16. Razones que tienen los Tiendas para comercializar una marca de Veladoras.	98
Tabla 17. Disponibilidad de las tiendas para cambiar la marca de veladoras que actualmente comercializan.	98
Tabla 18. Razones que tienen las Tiendas para no cambiar la marca de Veladoras que venden actualmente.	99
Tabla 19. Atributos en los cuales se fija el consumidor en el momento en que compra una veladoras, según los tenderos.	99
Tabla 20. Frecuencia con que realizan sus pedidos de veladoras los tenderos de la ciudad de Pasto.	100
Tabla 21. Proveedores de Veladoras de las Tiendas de la ciudad de Pasto.	100
Tabla 22. Distribuidoras que entregan Veladoras a las Tiendas.	100
Tabla 23. Personas que compran y que no compran veladoras en la ciudad de Pasto.	102
Tabla 24. Sexo de las personas encuestadas.	102
Tabla 25. Rangos de Edad de los encuestados.	102
Tabla 26. Estado Civil de los Encuestados.	103
Tabla 27. Ingresos de los encuestados.	103
Tabla 28. Razón por la cual algunas personas no compran veladoras.	103
Tabla 29. Consumidores que se fijan en la marca en el momento de comprar una Veladora.	104
Tabla 30. Marcas que utilizan los Consumidores Finales de Veladoras.	104
Tabla 31. Razones por las cuales los Consumidores utilizan una marca determinada de veladoras.	104

Tabla 32. Disposición de los consumidores para cambiar de marca.	105
Tabla 33. Frecuencia con la cual los consumidores compran Veladoras.	105
Tabla 34. Lugares donde los consumidores realizan la compra de Veladoras.	106
Tabla 35. Tamaños que prefieren los consumidores de Veladoras.	106
Tabla 36. Colores que prefieren los consumidores de Veladoras.	106
Tabla 37. Consumidores de Veladoras según el sexo.	107
Tabla 38. Consumidores de Veladoras según el rango de Edad	107
Tabla 39. Consumidores de Veladoras según sus Ingresos.	108
Tabla 40. Consumidores de Veladoras según el Estado Civil.	108
Tabla 41. Características de la Opción Estratégica Elegida.	131
Tabla 42. Listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	135
Tabla 43. Características de los productos que ofrece Veladoras Margarita.	141
Tabla 44. Inversión en publicidad de Veladoras Margarita.	146
Tabla 45. Actividades Promocionales que realiza Veladoras Margarita.	146
Tabla 46. Segmentación del Mercado para los productos de Veladoras Margarita.	149
Tabla 47. Decisiones sobre la composición del producto.	151
Tabla 48. Decisiones sobre el empaque.	153
Tabla 49. Decisiones sobre Etiqueta.	154
Tabla 50. Decisiones de Línea.	154
Tabla 51. Decisiones sobre el Servicio a Canales de Distribución.	155
Tabla 52. Tácticas de Distribución para los Canales de Distribución.	156

Tabla 53. Tácticas Promocionales para cada Factor	158
Tabla 54. Estrategia Creativa	159
Tabla 55. Estrategias de Plan de Medios	160
Tabla 56. Actividades de Venta Personal a Distribuidores	161

LISTADO DE MATRICES

	PAG
Matriz 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
Matriz 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	76
Matriz 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	87
Matriz 4. Matriz MEFI General	90
Matriz 5. Matriz Interna – Externa (IE)	110
Matriz 6. Matriz de la Gran Estrategia	113
Matriz 7. Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	118
Matriz 8. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	126
Matriz 9. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	136

RESUMEN

El Plan de Mercadeo se elabora después de conocer y de efectuar un diagnóstico a nivel interno y externo de la empresa, en el diagnóstico externo está el análisis de Macroambiente que consiste en analizar las amenazas y oportunidades de las diferentes variables que afectan a la empresa como: Demográficas, Económicas, Político-Jurídicas, Socioculturales, Tecnológicas y Ecológicas, para lo cual se utilizó la Matriz de Evaluación de factores Externos MEFE. De igual manera se hace un análisis del Sector Industrial de Veladoras, en el cual se tuvo en cuenta cinco factores que según Michael Porter son claves en este tipo de análisis: Competidores Potenciales, Competidores Actuales, Presión de Productos Sustitutos, Poder de Negociación de Compradores y Poder de Negociación de Proveedores y se construyó la matriz de Perfil Competitivo para determinar la situación de la empresa en el mercado frente a sus competidores más importantes. Así también se realiza un análisis Interno en aspectos como Direccionamiento, Competitividad y Mercadeo, Talento Humano, Finanzas y Tecnología, para lo cual se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. Se hizo un Estudio de Mercados dirigido a distribuidores, tiendas y supermercados, y a consumidores finales, para lo cual se realizó una Investigación de Mercados usando la encuesta como instrumento para recolectar información. Posteriormente se realiza la selección y análisis de diferentes opciones Estratégicas, utilizando herramientas como la Matriz Interna Externa, la Matriz de la Gran Estrategia, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción; así mismo se realiza una comparación de cada una de las opciones estratégicas mediante la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica teniendo en cuenta toda la información obtenida en análisis anteriores, seguidamente se efectuó la selección de la Estrategia más adecuada para guiar a la empresa en el Plan de Mercadeo. Igualmente se realiza una descripción de la opción estratégica elegida y un análisis de ésta mediante la Matriz DOFA, luego pasa a elaborar el Direccionamiento de la empresa definiendo la nueva misión, visión y objetivos corporativos. Así mismo se realiza la evaluación del Plan Estratégico de Mercadeo estableciendo la misión los objetivos y las Estrategias de Mercadeo, y se elabora la mezcla de Marketing Mix con estrategias para producto, precio, plaza y promoción. Finalmente se establecen indicadores para controlar y evaluar los resultados y el cumplimiento de la ejecución de las estrategias.

Se puede concluir que Veladoras Margarita es una empresa que está creciendo por lo tanto requiere de herramientas administrativas en sus diferentes áreas.

ABSTRACT

The Marketing Plan it was made after knowing and making a internal and external diagnosis in the company, in the external diagnosis is the Macro-environment analysis that consists in analyze the threats and opportunities of different variables that affect the company like: Demographic, Economic, Politic-Juridical, Social-Cultural, Technologic and Ecologic, which we used the evaluation matrix of External Factors MEFE. In kind an analysis makes of the industrial sector of candles itself, the as one had in bill five factors than according to Michael Porter keys: Potentials Competitors, Actual Competitors, pressure of substitute products, deal power of the buyers and deal power of the sellers, we construct competitiveness profile matrix to look the company's situation on the market among the most important competitors. Also we make an internal analysis in aspects like: The future goals, Competitiveness and Marketing, Human Talent, Finances and Technology for which we used the internal factors matrix MEFI. We made a marketing studies u Done directed to sellers, stores and supermarkets, for this we made a marketing investigation using a public opinion, to get information. Later we made a selection and analysis of different strategic options using tools like the internal external matrix, the great strategy matrix, The strategic position matrix, we compare each strategic option with the quantitative matrix of strategic planning using all the information that we got before on the analysis, after this we chose the bests strategy to guide the company in the marketing plan. Also we made a description of the strategic that we chose and a analysis of this one using the DOFA matrix, then we made the future goals of the company with a new mission of objectives and the marketing strategies, and it makes Marketing Mix with strategies for product, price and promotion. Finally with pointers we check the results and the strategies.

We can say that Veladoras Margarita is a growing company, so it needs administrative tools in different areas.

INTRODUCCION

Las empresas del mundo actual están inmersas en un contexto global, en el cual deben estar dotadas de herramientas administrativas sólidas que les permitan sobrevivir en la lucha continua por la permanencia en el mercado. Una de las áreas fundamentales en la empresa es el Mercadeo, puesto que a través de este las organizaciones logran llegar a un mercado meta, mantenerse en él y generar crecimiento a través de la satisfacción óptima de las necesidades del consumidor, lo cual le permite retener al cliente y descubrir la manera de ganar un mayor número de estos.

Las empresas del medio se enfrentan cada día a una marcada competencia, hecho por el cual es necesario que se enfoquen en conocer los mercados en los cuales se encuentran, en trabajar en consecución de nuevos clientes y en fidelizar a los que se tienen actualmente. Sin embargo, en nuestra región hay carencia de muchas herramientas en cuanto a conocimientos que se requieren para el diseño de planes estratégicos que conlleven a fortalecer a las empresas, y a la vez permitiendo que estas logren mantenerse en el mercado y satisfacer las necesidades actuales y potenciales del mismo.

Debido a esta situación, es necesario que las empresas se fortalezcan basándose en información verdadera del mercado al cual se enfrentan y de esta manera se vuelvan más competitivas, mediante el establecimiento de políticas, estrategias y planes de acción enfocados hacia el sostenimiento, la supervivencia y el crecimiento empresarial.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Veladoras Margarita, para el periodo 2006-2007.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Realizar presentación de la situación actual de la empresa Veladoras Margarita.
- ❖ Realizar un Análisis de Macroambiente.
- ❖ Realizar un Análisis Competitivo de la industria de veladoras.
- ❖ Realizar un Análisis Interno de la empresa.
- ❖ Realizar una Investigación de Mercados dirigida a Distribuidores (Tiendas y Supermercados) y a Consumidores Finales de la ciudad de Pasto.
- ❖ Identificar las Opciones Estratégicas más adecuadas para la empresa.
- ❖ Seleccionar y Describir la Opción Estratégica elegida para desarrollar el Plan estratégico de Mercadeo.
- ❖ Definir el direccionamiento de la empresa Veladoras Margarita.
- ❖ Definir el desarrollo de la Opción Estratégica elegida.
- ❖ Describir el Plan Estratégico de Mercadeo.
- ❖ Establecer indicadores para controlar y evaluar el Plan de Mercadeo.

1.3 MARCO TEÓRICO

Cuando se va a llevar a cabo un proceso de Planeación Estratégica se deben tener en cuenta diferentes aspectos y lineamientos en la construcción de un modelo que se ajuste a las condiciones y a la problemática de la empresa en estudio. Nos hemos basado en la lectura de material existente producido por varios autores, para así contar con un soporte teórico que permita hacer uso efectivo del proceso de planeación estratégica y a la vez nos conduzca a consolidar esta información en un modelo conceptual y secuencial que involucre la temática necesaria para este proyecto.

1.3.1 Planeación estratégica

Generalidades: La Planeación estratégica ha recobrado su importancia en los últimos tiempos debido a que las características del mercado son cada vez más turbulentas y a que se ha dado un desarrollo acelerado de la tecnología, la informática y las telecomunicaciones, lo cual ha ocasionado que el mundo de los negocios cambie drásticamente incrementando la cantidad y la calidad de la competencia existente. Además de ello, el cliente ha cambiado en cuanto a sus necesidades y habiendo muchos competidores en el mercado se ha convertido en alguien exigente en cuanto a calidad y a la vez difícil de satisfacer.

La Planeación Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Definición: Según **Jean-Paul Sallenave** “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.”¹

¹ SALLENAVE, Jean-Paul. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: CECSA. p. 25

Hofer y Schendel se enfocaron en cuatro aspectos representativos del concepto de Administración Estratégica: Los *Objetivos* (establecimiento), La *Estrategia* (formulación e implantación), *Cambios* y *Logros de la administración* (actividades); a partir de los cuales se moldeó la administración estratégica como es conocida actualmente.

Planeación estratégica “es un proceso formalizado mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.²

1.3.2 Planeación: planear es tratar de anticiparse a situaciones, cambios o sucesos futuros que pueden afectar positiva o negativamente a las organizaciones, de tal manera que estas desarrollen estrategias para enfrentarlos y catalizarlos. Desafortunadamente, un administrador no es un mago o mentalista que pueda predecir el futuro con exactitud, la única característica que puede aportar a las empresas es ser visionario, es decir que mira más allá que los demás y por ello acierta en la proyección del futuro.

1.3.3 Las estrategias: el diccionario de la lengua española define la estrategia como: “la rama o el arte de la guerra que abarca todo lo referente a la concepción, preparación y dirección de las batallas, que se plantean o desarrollan con la finalidad de lograr determinados objetivos.”³

Son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, es decir es el “cómo” o camino definido para alcanzar los objetivos; la definición de objetivos claros y bien definidos, conlleva a la implantación de una estrategia adecuada para el alcance de los mismos. Además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados que se desean obtener.

² STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: CECSA. p. 2

³ JARAMILLO, Beltrán Mauricio. Planeación Estratégica. p.20

El concepto de estrategia puede definirse desde dos perspectivas:

- ❖ Desde lo que una organización pretende hacer, así: “estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”⁴. Es decir la palabra programa implica el papel importante que desempeñan los administradores al formular la estrategia.
- ❖ Desde lo que una organización realmente hace, así: “estrategia es el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”⁵. Esto significa que todas las organizaciones tienen una estrategia formulada, ya sea formulada explícitamente o con anterioridad.

1.3.4 Autores y sus definiciones de estrategias

- **K. I. Hatten, 1987:** “Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y se dirige a la obtención de los mismos a través de la estrategia, para el diseño de la cual hay dos claves elegir aquello que la empresa hace bien y escoger a los competidores que se pueden derrotar”.

- **H. Mintzberg, 1987:** Define la palabra estrategia de distintas formas, así.
“Plan Curso de acción definido para enfrentar una situación.
Maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor.
Patrón de comportamiento en el curso de una organización.”

- **J.B. Quinn, 1991:** “Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al Gerente a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.”

- **G. A. Steiner 1991:**”Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la

⁴ JARAMILLO, Beltrán Mauricio. Op. Cit, p. 2

⁵ JARAMILLO. Beltrán Mauricio. Op. Cit, p.2.

adquisición, uso y deposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos.”

- **F. David, 1994:** “Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas y aminorar el impacto de las amenazas externas.”

Además propone una clasificación de estrategias corporativas agrupadas, así:

- ❖ **Estrategias Integrativas:** Integración hacia delante, Integración hacia atrás, Integración horizontal.
- ❖ **Estrategias Intensivas:** Penetración en el mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de producto.
- ❖ **Estrategias de diversificación:** Diversificación concéntrica, Diversificación de conglomerado, Diversificación horizontal.
- ❖ **Otras Estrategias:** Asociaciones, Reducción, Desposeimiento, Liquidación, Combinación.

- **H. koontz:** “Las estrategias son programaciones generales de acción que llevan consigo compromiso de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.”

- **C.H. Besseyre:** “La estrategia se percibe como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurados que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.”

- **Theodore A. Smith:** “La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la elección del tipo de negocio en el cual comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.”

- **A. Chandler J.:** “La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.”

- **Stephenhamill Wheeler Davis:** “La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar su misión.”

- **Kenneth Andrew:** “La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a las que la empresa se consagra.”

- **Angel Pola Maseda y Santiago Palom Rico,** (Manual titulado “Hoshin Kanri”): “El arte de emplear los recursos disponibles, apoyándose en las fortalezas existentes, para seguir las políticas definidas por la organización, hasta alcanzar los objetivos establecidos”.

Las definiciones de los autores anteriores se centran principalmente en expresar la visión del estado al cual quiere llegar la empresa, las relaciones en el entorno y dentro de la organización, la dirección de los recursos hacia fines específicos en tiempos determinados.

- **Michael Porter:** sin lugar a dudas es el autor más conocido en cuanto al uso del análisis estratégico y a las metodologías desarrolladas y diseñadas para ello. Su pensamiento gira en torno a los conceptos de Ventaja Competitiva y Análisis de los Sectores Industriales en los cuales operan las empresas, los cuales constituyen las herramientas aportadas en el análisis estratégico.

Las tres herramientas o instrumentos desarrollados por Porter, más utilizables en el análisis de los sectores y en la selección de una determinada estrategia, son los siguientes:

1. La cadena de valor de una empresa o un sector.
2. El análisis de las fuerzas de un sector.
3. Las posibles estrategias

Según M. Porter, unas de las principales características del nuevo mercado que afrontan las empresas de los países en desarrollo son:

- ❖ Millones de medianos, pequeños y microempresarios encuentran que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes está desapareciendo.
- ❖ Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo cual está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados.
- ❖ Las condiciones, por lo tanto en toda América Latina no son muy favorables, y son pocas las empresas que logran insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento, configurando pocos grupos empresariales, con perfil ganador.⁶

El 21 de octubre de 2005 M. Porter realizó la última visita a Colombia, dictando una conferencia en Cartagena, en la cual afirmó que “cualquier área de la economía tiene el potencial de añadirle algo a la prosperidad del país” siempre y cuando se centren en ser más competitivas, lo que significa que toda empresa debe “hacer todo lo que necesite para aumentar la productividad”; pero para lograr este objetivo el secreto está en “cambiar la forma en que se produce.”⁷ Esto sirve como base para afirmar que la competitividad es el factor más importante para que una empresa tenga éxito en el mercado y a la vez logre rentabilidad y supervivencia, lo cual hace más necesario que se lleve un proceso de Planeación estratégica para toda la organización y aún más en el área de Mercadeo.

Se mencionan a continuación conceptos como el Mercadeo y la Investigación de Mercados que constituyen herramientas básicas en este proceso.

⁶ Artículo de Gestipolis. Michael Porter. Editorial Deusto. p. 478

⁸ Revista Dinero. Michael Porter. Octubre 28 de 2005. p. 104

1.3.5 Mercadeo

Definición: es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas ofrecen bienes o servicios para satisfacer una necesidad. El propósito del mercadeo es investigar quién quiere o necesita el producto o servicio que vamos a ofrecer y bajo qué condiciones estarían dispuestos a comprarlo.

La Asociación Americana de Mercadeo define el mercadeo como “el proceso de planificar y ejecutar los conceptos, precios, promociones y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto al individuo como a la organización.

Stanton define el Mercadeo como un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

Philip Kotler lo define como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros. Según *Shchoell* el Mercadeo es un proceso social de satisfacción de deseos.

Importancia del plan de mercadeo: el mercadeo es una de las herramientas más importantes que tiene todo empresario para el alcance de metas y objetivos, ya que brinda una base sólida para penetrar el mercado objetivo y ayuda a que todos los miembros de la organización entiendan y trabajen para alcanzar unas metas en común. Además permite anticipar la conducta del consumidor, de tal manera que la empresa pueda responder a sus necesidades actuales y potenciales con antelación.

1.3.6 Investigación de mercados

Definición: es un método o una técnica mediante la cual las empresas buscan, recopilan y analizan la información que necesitan para mejorar. La investigación de mercados, el conocimiento y la experiencia cosechada por el gerente constituyen los tres elementos más importantes en el éxito del proceso de Toma

de Decisiones. El papel que cumple la Investigación de Mercados está enfocado hacia el cumplimiento de requerimientos específicos de actividades como: Planeación, Solución de problemas y Control.

Beneficios de una investigación de mercados

- ❖ Es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales
- ❖ Ayuda a identificar oportunidades en el mercado
- ❖ Minimiza los riesgos
- ❖ Identifica futuros problemas
- ❖ Ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos

1.3.7 Planeación estratégica de mercadeo: es un proceso administrativo de desarrollar y sostener una relación factible entre los objetivos y los recursos de una organización y los aspectos y oportunidades cambiantes del mercado en el que esta se encuentra. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados.

Según *George Steiner* para efectuar el proceso de planeación estratégica se puede partir desde diferentes puntos de vista, para el caso nuestro se seguirá la siguiente secuencia:

1.3.8 Conocimiento y descripción de la empresa: es necesario hacer un recorrido en cada área y aspecto de la empresa, con el fin de conocer su reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias con base en las cuales trabaja actualmente.

1.3.9 Análisis de macroambiente: en el cual se analizan las diferentes variables del entorno de la empresa tales como: Demográficas, Económicas, Socio-culturales, Político-legales, Tecnológicas y Ecológicas; ya que cada una de estas influyen en el desarrollo o comportamiento de la empresa.

- **Variables Demográficas:** hace referencia a características fundamentales de la población que la empresa debe tener en cuenta en el momento de realizar el proceso de planeación.

- **Variables Económicas:** se refiere al conocimiento de variables como distribución de ingresos en la población, tendencias de la política económica del país, niveles de ingresos y demanda, en general variables que tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales.

- **Variables Socio-culturales:** se relaciona con actitudes, creencias y costumbres de un determinado ambiente; comprende variables referentes a las condiciones de vida.

- **Variables Político-legales:** se refiere a la situación política nacional y a todo tipo de regulaciones gubernamentales, los cuales influyen de manera directa sobre el normal funcionamiento de las empresas, como políticas de transporte, reformas tributarias y laborales, etc.

- **Variables Tecnológicas:** esta variable ofrece una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas que trabajan con bienes similares.

- **Variables Ecológicas:** se refiere al ámbito geográfico donde opera la empresa y al impacto ambiental que generan sus actividades.

1.3.10 Análisis del Sector Industrial de Veladoras: en el cual se analizan la Industria junto con todos los factores fundamentales que se deben tener en cuenta como: competidores potenciales, competidores existentes, presión de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

1.3.11 Análisis Interno: este nos permite conocer las debilidades y fortalezas de la empresa; y abarca diferentes aspectos tales como: Direccionamiento, Mercadeo, Capacidad Tecnológica, de Talento Humano y Financiera.

- **Capacidad de Direccionamiento:** hace referencia al manejo que los directivos le hayan dado a la empresa en cuanto a aspectos estratégicos como misión, visión, imagen corporativa, estructura organizacional, cultura organizacional y proceso administrativo en general.

- **Capacidad competitiva o de Mercadeo:** hace referencia a aspectos relacionados con el área comercial como: calidad del producto, distribución, participación en el mercado, publicidad, precios, clientes, consumidores, canales de distribución, investigación y desarrollo entre otros.

- **Capacidad Técnica y Tecnológica:** se refiere a aspectos relacionados con la Infraestructura como: nivel tecnológico, equipos y maquinaria utilizada en la producción, acceso a servicios públicos, sistematización de la información, disponibilidad de software y procedimientos técnicos.

- **Capacidad de Talento Humano:** hace referencia a todos los aspectos del personal existente en la empresa, tales como nivel académico, experiencia técnica, remuneración, ausentismo, motivación, capacitación, estabilidad laboral, selección y rotación de personal, salud, bienestar y prestaciones sociales.

- **Capacidad Financiera:** este abarca todas las fortalezas y debilidades financieras, tales como: presupuestos, capital, nivel de endeudamiento, líneas de crédito, entre otros. Para ello se realiza un análisis a los estados financieros de la empresa en cuanto a indicadores de rentabilidad, liquidez, apalancamiento, crecimiento y actividad a través de los cuales se puede detectar la situación financiera de la empresa.

1.3.12 Herramientas utilizadas para realizar el análisis de macroambiente, el análisis competitivo de la industria y el análisis interno.

1.3.12.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): se enfoca en la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno de la organización que tienen gran incidencia en el comportamiento de esta y en el cumplimiento de su misión y visión.

Deben realizarse los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.
2. Asignar una ponderación de acuerdo a su importancia entre 0.0 y 1.0 a cada factor. La sumatoria de las ponderaciones debe ser 1.0.
3. Hacer una clasificación de los factores en Amenaza u Oportunidad dando una clasificación de 1 a 4 así:

1= Amenaza importante
2= Amenaza menor
3= Oportunidad menor
4= Oportunidad importante

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado.
5. Obtener el total ponderado sumando los ponderados de cada factor. El resultado más alto posible es 4.0, el menor posible es 1.0 y su promedio 2.5.

1.3.12.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC): el objetivo de esta matriz es determinar la posición de la organización con respecto a su competencia ya que las fuerzas competitivas son hechos y tendencias ambientales que pueden llegar a afectar en gran manera la posición estratégica de una empresa. Los pasos que se deben desarrollar para elaborar la matriz son los siguientes:

1. Identificar factores decisivos de éxito en la empresa, los cuales pueden variar en el tiempo y de acuerdo con el tipo de actividad de la empresa.
2. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de cada uno de ellos; así:
0.0= Sin importancia y 1.0= Muy importante. La columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
3. Clasificar las debilidades o fortalezas de la empresa en cada factor clave de éxito, así:

1= Debilidad importante
2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor
4= Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por el valor de la clasificación dada a cada factor. El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa.
5. Sumar la columna del resultado ponderado para obtener los totales. Este resultado muestra la situación de fortaleza o debilidad comparada la empresa con otras del mismo sector. El valor más alto es 4.0 e indica que la empresa es más competente y el valor más bajo es 1.0 e indica lo contrario.

1.3.12.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI): esta herramienta permite conocer y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Se requieren 5 pasos para el desarrollo de esta matriz.

1. Identificar las fortalezas y debilidades clave de la organización.
2. Asignar una ponderación a cada factor que vaya desde 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de máxima importancia). Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4, según la importancia de cada factor así:

1= Debilidad importante
2= Debilidad menor
3= Fortaleza menor
4= Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer un resultado ponderado. El resultado total ponderado puede oscilar de 1.0 a 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio.

1.3.13 Estudio de mercado

1.3.13.1 Estudio de Distribuidores: esta investigación hace referencia al conocimiento de características esenciales de Supermercados y Tiendas que actualmente están vendiendo el producto

1.3.13.2 Estudio de Consumidor: en esta investigación se busca conocer aspectos importantes de los consumidores de Veladoras como: ingresos, sexo, estado civil, edad, hábitos de compra del producto, gustos, preferencias, entre otros.

1.3.14 Selección y análisis de opciones estratégicas: en esta parte se trata de seleccionar y analizar las distintas opciones estratégicas que se obtienen después de elaborar distintas matrices como: Matriz BCG, Matriz Interna – Externa (IE), la Matriz de la Gran Estrategia y la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEEA). Posteriormente se procede a determinar cual son las mejores opciones para evaluarlas de acuerdo a la capacidad de la empresa y a los beneficios que obtendrá; y de acuerdo a estos parámetros seleccionar una estrategia que sirva de guía principal del todo el Plan Estratégico.

1.3.15 Herramientas para la selección de opciones estratégicas

1.3.15.1 Matriz Interna – Externa (IE): esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve casillas. La Matriz IE se basa en dos dimensiones importantes: los totales ponderados del factor interno en el eje X y los totales ponderados del factor externo en el eje Y. En el eje X de la matriz IE, un resultado ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 significa una posición fuerte. De igual manera, en el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 se considera bajo, de 2.0 a 2.99 significa medio y entre 3.0 y 4.0 se considera alto.

La Matriz IE puede dividirse en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

1. La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, IV sería “Crecer y Construir”. Las estrategias Intensivas (Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado o Desarrollo del Producto) o las integrativas (Integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser las más convenientes para estas divisiones.
2. Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias de “Retener y Mantener”. La Penetración en el Mercado y el Desarrollo de Producto son dos estrategias comúnmente empleadas para estas dimensiones.
3. Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o Desinvertir”.

1.3.15.2 Matriz de la Gran Estrategia: esta Matriz se basa en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado; donde la organización se define en función de la tasa de crecimiento del Mercado (Eje Y) y de la posición competitiva en ese mercado (Eje X). Las estrategias adecuadas para cada empresa aparecen en cada uno de los cuadrantes de la matriz, los cuales resultan de la consideración de los factores anteriormente mencionados así:

- ❖ Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente.
- ❖ Cuadrante II: Posición competitiva débil en un mercado que crece rápidamente.
- ❖ Cuadrante III: Posición competitiva débil en un mercado que crece muy lentamente.
- ❖ Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece muy lentamente.

El proceso para elaborarla es el siguiente:

Eje X: El eje de posición competitiva de esta matriz es el mismo de Ventaja Competitiva de la matriz PEEA. La escala va de 6 a -6, donde:

6 = Posición Competitiva Fuerte

-6= Posición Competitiva Débil.

Eje Y: El eje de crecimiento de mercado es similar al de crecimiento de ventas en la industria de la matriz BCG. La escala porcentual está definida entre -20 y +20, siendo +20% un rápido crecimiento del mercado, -20% una disminución rápida del mercado y el crecimiento del 0% es el punto de intersección.

1.3.15.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):

esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestran si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas; a través de la evaluación de factores claves de su Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza de la Industria (FI), Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); ya que estas dimensiones tanto a nivel interno como externo se pueden considerar las más determinantes de la posición estratégica de una empresa.

Para elaborar esta matriz se desarrollan los siguientes pasos:

1. En la Fortaleza Financiera (FF) y en la Fortaleza de la Industria (FI) se debe asignar un valor entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) para cada uno de los factores que comprenden estas dos dimensiones. En la Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC) se debe asignar un valor numérico que va de -1 (el mejor) a -6 (el peor), para cada uno de los factores que comprendan estas dos dimensiones.
2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA, sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo entre el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Se procede a marcar los dos resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la Matriz PEEA.

4. Sumar los dos resultados sobre el eje X y marcar el punto resultante sobre el mismo. De igual manera sumar los dos resultados en el eje Y, y marcar el punto sobre el mismo. Luego se debe marcar la intersección del punto XY.
5. Se debe dibujar un vector desde el origen de la Matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, el cual muestra el tipo de estrategias (Agresivas, Competitivas, Defensivas o Conservadoras) más adecuadas para la situación de la empresa.

1.3.15.4 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE): esta matriz sirve para elegir las estrategias más viables con base en la información obtenida de las matrices MEFE, MPC, MEFI, BCG, IE, DOFA y Gran Estrategia; y de acuerdo a la capacidad y a las limitaciones de la empresa.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

1. Se debe hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz MCPE. Dicha información se obtiene directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Se procede a asignar clasificaciones a cada uno de los factores internos y externos, las cuales deben ser idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
3. Analizar las Matrices de Comparación e identificar estrategias que la organización proyecte llevar a cabo. Estas se deben registrar en la fila superior de la matriz.
4. Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno y externo, formulando la pregunta: ¿Tiene este factor efecto sobre las estrategias que se evalúan?, si la respuesta es afirmativa, entonces la estrategia se evalúa con ese factor clave. Los puntajes de atracción se deben asignar así:

- 1= La estrategia no es aceptable
- 2= La estrategia es posiblemente aceptable
- 3= La estrategia es probablemente aceptable
- 4= La estrategia es muy aceptable

Pero en el caso de que la respuesta sea negativa, no se asigna puntaje de atracción a las estrategias ya que el factor no tiene efecto sobre la elección que se está haciendo.

- 5. Calcular los puntajes totales de atracción, el cual es el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de cada estrategia.
- 6. Calcular la suma total de puntajes de atracción, los cuales muestran la estrategia más atractiva de acuerdo a la puntuación más alta.

1.3.15.5 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA): es una importante herramienta de formulación de estrategias mediante la cual se compara la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA.

Estrategias FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO: Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA: Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Estrategias DA: Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

Para elaborar esta matriz se tienen en cuenta los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

1.3.16 Direccionamiento Estratégico

a) Formulación de la Misión de la empresa: la misión es un compendio de la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de qué quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, producto o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

b) Formulación de la Visión de la empresa: la visión es un conjunto de ideas acerca de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Esta se formula para que los líderes de la organización tengan un camino trazado sobre el cual encaminar sus esfuerzos y sus metas y a la vez alinear a todos los miembros de una organización hacia el rumbo que la gerencia desea darle a la empresa en un lapso de tiempo determinado.

c) Formulación de Objetivos Corporativos: los objetivos son los logros que se esperan obtener después de la ejecución de ciertas estrategias. Son los resultados a largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión básica; dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y congruentes entre las unidades de la organización. Generalmente se formulan en relación con términos como crecimiento de activos, rentabilidad y utilidades, porcentaje de participación en el

mercado, niveles de ventas, productividad y eficiencia, tecnología e innovación, resultados para accionistas, servicio al cliente, etc.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica ya que los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

1.3.17 Formulación del Plan Estratégico de Mercadeo: después de haber seleccionado la opción Estratégica principal, la Misión y Visión Corporativa y los Objetivos Corporativos; se debe determinar la manera como el área de Mercadeo va a contribuir a la empresa a alcanzar cada uno de estos elementos teniendo como guía general la Macro-Estrategia seleccionada. En este Plan se determina la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de Mercadeo para efectuar la elaboración de la mezcla de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ Producto:
 - Producto Básico
 - Producto Real
 - Producto Ampliado

- ❖ Precio:
 - Precios fijados según el consumidor
 - Precios fijados según los costos
 - Precios fijados según la competencia
 - Precios según la línea de producto
 - Precios según el área geográfica

- ❖ Plaza o Distribución:
 - Canales de Distribución
 - Distribución Física

- ❖ Promoción:
 - Publicidad
 - Promoción de ventas
 - Venta Personal

1.3.18 Control e Indicadores: cuando se implementa un plan es necesario establecer cierto tipo de control y evaluación que permitan identificar si los resultados obtenidos son negativos o positivos para la empresa. Estos resultados que se obtienen miden a través de ciertos indicadores que aplicados en períodos previstos permiten medir el grado de cumplimiento que ha tenido la ejecución de una estrategia determinada. Además estos indicadores permiten evaluar el desempeño que una empresa tiene frente a sus objetivos y responsabilidades. Algunos de ellos son: indicadores financieros, índices observables de éxito, indicadores de expansión de negocio, etc.

1.3.19 Definición técnica de términos

- ❖ Amenazas: hechos o tendencias en el entorno de una organización que dificultan su desarrollo operativo.
- ❖ Calidad del producto: es el conjunto total de las propiedades, ingredientes o componentes que constituyen, determinan, distinguen o individualizan un producto. Se refiere a la capacidad que tiene un producto para cumplir con las funciones para las que este es creado.
- ❖ Canal de distribución: Vía que utiliza el productor para hacer llegar sus productos al consumidor final.
- ❖ Cliente: persona que adquiere, realiza la compra o utiliza un bien o servicio.
- ❖ Competitividad: es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente estratégicamente a las empresas que realizan su misma actividad económica; con factores como: los productos, el mercado, la calidad, el servicio, la garantía, etc.
- ❖ Consumidor: persona a la que se puede satisfacer una necesidad y está en actitud y en posibilidad de adquirir un producto o servicio.
- ❖ Costo: es el monto en el que se incurrirá para la fabricación o comercialización de un producto.
- ❖ Debilidades: aspectos internos de una empresa que dificultan el éxito de la misma.

- ❖ Demanda: son requerimientos de productos que se respaldan por la capacidad de compra.
- ❖ Deseo: es aquello que impulsa hacia la obtención de un satisfactor específico para suplir una necesidad.
- ❖ Diagnóstico Externo: es un proceso para identificar las amenazas u oportunidades de una organización.
- ❖ Diagnóstico Interno: es el proceso para identificar las debilidades o fortalezas de una organización.
- ❖ Estrategias: son acciones o planes que se realizan en una empresa para el logro de los objetivos establecidos.
- ❖ Factores Demográficos: son aquellos que se refieren a características específicas de la población. (número de habitantes, natalidad, mortalidad, etc.)
- ❖ Factores Ecológicos: son aquellos que afectan la naturaleza o el medio ambiente. (contaminación, desastres naturales, etc.)
- ❖ Factores Económicos: son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía departamental, nacional e internacional. (desempleo, inflación, PIB, ingreso per cápita, etc.)
- ❖ Factores Político-jurídicos: son aquellos relacionados con el uso del poder y las normas y leyes que establecen. (acuerdos, reformas, impuestos, etc.)
- ❖ Factores Socio-culturales: son aquellos que afectan el modo de vivir de las personas. (educación, salud, costumbres, creencias, etc.)
- ❖ Factores Tecnológicos: son aquellos relacionados con el desarrollo de maquinaria, de materiales, de procesos, de equipos. (Hardware y Software disponible en las empresas.)
- ❖ Fortalezas: atributos internos de una empresa que contribuyen al logro de los objetivos y al desarrollo de una organización.
- ❖ Indicadores de Gestión: son los resultados que se obtienen de evaluar o confrontar a una empresa frente a sus objetivos, sus metas y el desempeño logrado.

- ❖ Marca: es el nombre con el cual se da reconocimiento a un producto o servicio.
- ❖ Mercado: está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que pueden tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.
- ❖ Mercado Meta: es el grupo de clientes con hacia el cual la empresa dirige su producto y sus esfuerzos con el fin de satisfacer una misma necesidad presente en ellos.
- ❖ Mercadotecnia: es un proceso administrativo a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan o desean mediante ofrecimiento e intercambio de productos de valor con otros.
- ❖ Mezcla de Marketing: es la combinación estratégica de cuatro variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción; que ayudan a la empresa a perseguir y a lograr sus objetivos.
- ❖ Misión: es la declaración de los propósitos y de la razón de ser de una empresa en la cual se involucra al cliente.
- ❖ Necesidad: es la carencia de ciertos factores que al tenerlos la satisface.
- ❖ Objetivos: son las metas o los resultados que una empresa espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.
- ❖ Oportunidades: son las tendencias o hechos en el entorno de una organización que facilitan el desarrollo de la misma si esta las aprovecha adecuadamente.
- ❖ Pabilo: es una mecha que va por la parte central de la veladora mediante la cual se enciende.
- ❖ Parafina: es un hidrocarburo derivado del petróleo el cual constituye el componente principal de una veladora o una vela. Este combustible al derretirse la mantiene encendida, su color es blanco y su transparencia es índice de su calidad.
- ❖ Plan de acción: son las actividades que debe realizar una empresa o un área determinada para concretar las estrategias en un plan operativo que permita realizar un seguimiento y una evaluación de la misma.

- ❖ **Veladora:** es un objeto elaborado en parafina de forma cilíndrica con una mecha en medio mediante la cual se puede encender y generar una pequeña llama que sirve para alumbrar.

1.3.20 Metodología

1.3.20.1 Tipo de estudio: este tipo de estudio es de tipo descriptivo explicativo.

- ❖ **Descriptivo:** porque identifica y representa características del universo que es objeto de investigación; se descubre comportamientos, actitudes y tendencias de los individuos en los hábitos de compra del producto que ofrece la empresa y a la vez relaciona las variables que se estudian en la investigación.
- ❖ **Explicativo:** ya que analiza el porque de los hechos que se estudian y a la vez concluye las acciones que se han dado y se deben dar en los diferentes aspectos de la empresa, el grado de incidencia de las variables y la conveniencia de optar una u otra estrategia.

1.3.20.2 Método de investigación: los métodos que se utilizan en la presente Investigación son:

- ❖ **Método de observación:** su utilización es necesaria para la observación de comportamientos, hábitos de compra, situaciones que se presentan en el área de Mercadeo, características del producto y aspectos generales de la empresa.
- ❖ **Método deductivo:** este método se utiliza porque a partir de la evaluación de aspectos generales de la empresa como el análisis interno y externo, se pueden establecer las diferentes estrategias de mercadeo y deducir las relaciones entre cliente-empresa, situación de los canales de distribución, reconocimiento del producto.
- ❖ **Método de análisis:** ya que la información obtenida se somete a interpretación y análisis, para poder definir claramente mecanismos y planes dentro del proceso de planeación estratégica.

1.3.20.3 Fuentes para la recolección de información

- **Fuentes primarias:** La información se recolectará del Directivo de la empresa Veladoras Margarita, Consumidores finales del producto y de Distribuidores como: Tiendas y Supermercados a través de la Investigación. (Ver Anexos 1 y 2).

- **Fuentes secundarias:** la información se obtendrá de libros, cifras y datos existentes en lugares que sirven de fuente de la misma tales como: Cámara de comercio, Alcaldía Municipal de Pasto y diferentes Bibliotecas.

1.3.20.4 Técnicas para la recolección de información

- ❖ **Observación Directa:** de diferentes sucesos y aspectos dentro de la empresa y en su entorno.

- ❖ **Entrevista:** realizada al Directivo y al personal de la empresa.
- ❖ **Encuesta Personal:** aplicada a Distribuidores de Veladoras como: Tiendas y Supermercados y, a Consumidores Finales.

1.3.20.5 Tratamiento de la información

La información recolectada se someterá a:

- ❖ Tabulación y Cruce de Variables.
- ❖ Elaboración de cuadros y gráficos.
- ❖ Conclusiones.

1.3.20.6 Población y muestras

Para Distribuidores de Veladoras: están divididos en Tiendas y Supermercados.

Para Tiendas:

$n = ?$

$N = 2.482$ (Tiendas de la ciudad de Pasto. Dato Alcaldía Municipal)

$p = 0,5$

$q = 0,5$

$Z = 1,64$ (Con un nivel de confianza del 90%)

$e = 10\%$

$$n = \frac{2.482 * 1,64^2 * 0,5 * 0,5}{(2.482-1) * (0,1^2) + (1,64^2) * 0,5 * 0,5}$$

$n = 65$ Tiendas a encuestar

Para Supermercados:

Según información suministrada por la cámara de comercio, en la ciudad de Pasto existen 20 Supermercados. De los cuales no se extrae ninguna muestra, sino que se les aplica directamente la encuesta a cada uno de ellos.

$n = 20$ Supermercados

Para Consumidores Finales:

$n = ?$

$N = 47.715$ (Viviendas de la cabecera de la ciudad de Pasto)

$p = 0,5$

$q = 0,5$

$Z = 1,64$ (Con un nivel de confianza del 90%)

$e = 10\%$

$$n = \frac{47.715 * 1,64^2 * 0,5 * 0,5}{(47.715-1) * (0,1^2) + (1,64^2) * 0,5 * 0,5}$$

$n = 67$ viviendas a encuestar

2. CONOCIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

“VELADORAS MARGARITA” es una empresa que surgió de manera informal hace 25 años aproximadamente, la cual fue fundada por la señora Margarita Benavides de Meza, quien se dedicó a producir y a vender Veladoras de manera minorista. En el año 2002 la donó a sus hijos, quedando como representante legal sólo uno de ellos. Inicialmente esta empresa se donó con un monto equivalente a \$500.000, distribuidos de la siguiente manera: 100 moldes para veladoras por valor de \$200.000, 100 tubos para veladoras por valor de \$200.00 y \$100.000 correspondientes a elementos varios como: sellos, papel celofán y otros.

La actividad comercial de “VELADORAS MARGARITA” quedó establecida como: “Fabricación y Venta de Productos en Parafina”, pero esta comenzó a ejercerse como tal a partir del año 2003. Inicialmente sólo existían 2 personas al frente de la actividad, trabajaba el Director Comercial que manejaba las Ventas y un Operario en la parte Productiva, con un tope de producción de 1000 veladoras mensuales.

A partir del mes de octubre del 2004 hubo un crecimiento notorio en cuanto a los niveles de ventas de la empresa lo cual conllevó a fortalecer tanto la parte Productiva, Administrativa y Comercial de la misma, adoptando un mayor número de empleados que estén al frente de los diferentes cargos que la empresa a medida que crecía iba demandando. Actualmente se venden de 18.000 a 20.000 veladoras mensuales.

Inicialmente la empresa empezó a incursionar en el mercado de la ciudad de Pasto y posteriormente en las ciudades de Ipiales y Tumaco, y en el departamento del Putumayo. En estos lugares se tiene vendedores que se encargan de hacer los contactos con los clientes (Tenderos y Supermercados) y la empresa se encarga de enviar la mercancía pedida. Cabe resaltar que la empresa inició con una misión, una visión y unas políticas previamente definidas que la encaminaron hacia un mercado mayorista, a distribuidores y supermercados de cadena, cumpliendo paso a paso el objetivo planteado de buscar reconocimiento de su producto por parte de los clientes, lo cual se manifiesta en un incremento cada vez mayor de los niveles de ventas de la empresa.

Actualmente “VELADORAS MARGARITA” fabrica y distribuye 3 tipos de veladoras: Económica, Tradicional y Cuadrada en diferentes tamaños y colores.

Para conocer como está estructurada la empresa, es necesario hacer una descripción de ésta y a la vez establecer como están estructuradas cada una de las funciones del proceso administrativo como tal.

2.2 GENERALIDADES

RAZÓN SOCIAL:	VELADORAS MARGARITA.
NIT:	10.282.303 –2
REPRESENTANTE LEGAL:	JHON PABLO MEZA BENAVIDES
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Fabricación y Venta de Productos en Parafina.
UBICACIÓN:	Carrera 33ª # 16 B 27 B/ Maridiaz
TELEFONO:	7311609

2.3 MISIÓN

La misión que existe actualmente en la empresa es la siguiente:

“La empresa VELADORAS MARGARITA tiene como misión atraer al cliente y satisfacer placidamente la necesidad que se tiene ya sea espiritual, de aromaterapia y decoración para los hogares, adquiriendo nuestros productos y de esta manera crear un sentido de identidad con el producto que le permita sentirse seguro ante la sociedad. Esto lo lograremos mediante un buen trabajo en equipo, que se verá reflejado en un ambiente de armonía, obteniendo como respuesta la buena acogida por parte del cliente”.

2.4 VISIÓN

“Dentro de la visión de la empresa esta lograr que el cliente sea un modelo a seguir atrayendo al mercado global para que de esta manera nuestra empresa adquiera GOOD WILL no solo a nivel regional sino también a nivel nacional. Esto generará en nuestra empresa un mayor ambiente de competencia lo cual nos inducirá a mejorar y encontrar nuevas estrategias tanto a nivel de mercado, como a nivel de capacitación”.

2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

2.5.1 Objetivo general

Determinar la mezcla de producto, precio y distribución del producto de veladoras Margarita, dirigido al mercado minorista y detallista de la ciudad de Pasto, de tal manera que la empresa logre la satisfacción del cliente y genere rentabilidad.

2.5.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar, ampliar y profundizar la línea de productos Veladoras Margarita, en tiendas y supermercados de estratos 2, 3 y 4.
- ❖ Determinar la innovación del producto de Veladoras Margarita.
- ❖ Identificar el posicionamiento del producto, la política de precios de Veladoras Margarita, en barrios pertenecientes a estratos 2, 3 y 4.
- ❖ Determinar la logística de distribución del producto Veladoras Margarita para tiendas y supermercados de estratos 2, 3 y 4.
- ❖ Identificar la mezcla promocional del producto Veladoras Margarita.
- ❖ Lograr un mayor nivel de ventas a medida que la empresa vaya incursionando en el mercado y se amplíe su número de clientes.
- ❖ Expandirse hacia nuevos mercados.
- ❖ Adoptar una política de sentido social que favorezca a los ancianos, desempleados y otras partes de la población más necesitada de la ciudad.

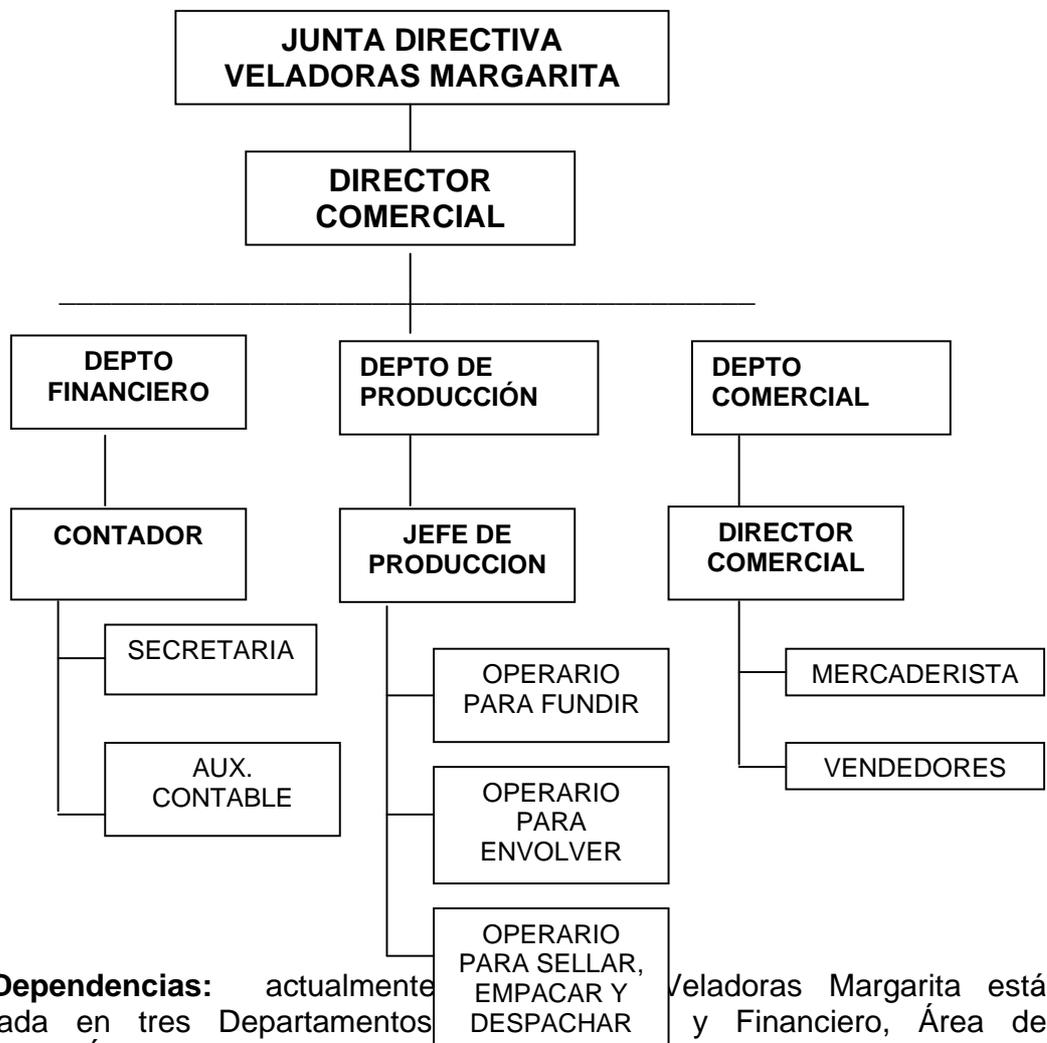
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En “Veladoras Margarita” existe un organigrama el cual muestra a la empresa con el número de cargos existentes, sin embargo la empresa se proyecta hacia una estructura mucho más amplia puesto que en el momento está en una etapa de arranque y crecimiento de la misma.

2.6.1 Organigrama

El que existe en la empresa actualmente es el siguiente:

Organigrama de Veladoras Margarita



2.6.2 Dependencias: actualmente Veladoras Margarita está organizada en tres Departamentos y Financiero, Área de Producción y Área Comercial.

- ❖ **Departamento Administrativo y Financiero:** se manejan los procesos administrativos y todo tipo de información contable, como también se maneja la mercancía que llega del área de Producción y la mercancía que sale del Almacén; como también se realiza contactos con clientes y consumidores y se hace seguimiento de los mismos. Está integrado por un Contador, un Auxiliar contable, y una Secretaria.

- ❖ **Departamento de Producción:** la planta de producción está ubicada en el corregimiento de Obonuco, donde se realiza la recepción y el almacenamiento de la materia prima, allí están ubicados todos los elementos para llevar a cabo los procesos productivos de manera manual, los cuales son efectuados por los operarios. Está integrado por un equipo de trabajo el cual labora en función de las metas de producción fijadas y se conforma así: un Jefe de Producción, dos operarios para fundir, un operario para envolver y un operario para colocar sellos, stickers y estampas, empacar en bolsas plásticas y en cajas de cartón y a la vez despachar.

- ❖ **Departamento Comercial:** está a cargo del Director Comercial quien maneja las Ventas de la empresa y a la vez realiza actividades de Mercadeo. Está integrado por el Director Comercial, una Mercaderista y Micro-aliados.

2.6.3 Manuales: dentro de la empresa existe un manual de funciones en el cual están establecidos cargos, funciones y responsabilidades tanto para la parte Administrativa, Productiva y de Comercial.

2.6.4 Reglas: existe un Reglamento Interno de Trabajo para el personal de la empresa, al cual están sujetos los empleados de Veladoras Margarita.

2.6.5 Políticas: en cuanto al grupo de Ventas existen unas políticas claramente definidas para los vendedores según su clasificación: ya sean ventas a crédito o ventas de contado. Actualmente se elaboraron unas políticas acerca de la manera como se va a continuar trabajando con Mayoristas y Minoristas.

2.6.6 Recursos humanos: la motivación es la base principal de la cual parte el gerente para lograr que el trabajo de sus empleados sea altamente productivo. Generalmente en el sector de transformación de la Parafina, es muy baja la remuneración de la mano de obra, sin embargo en VELADORAS MARGARITA existe una motivación salarial gratificante y unas recompensas establecidas por el Director Comercial junto con el personal. En cuanto al equipo de Ventas existe un porcentaje de comisión sobre su nivel de ventas, el cual constituye su ingreso mensual, en cambio el personal Administrativo y el de Producción reciben una remuneración fija equivalente al salario mínimo. Por el momento no existen programas de afiliación a seguridad industrial ni a salud ocupacional.

2.6.7 Recursos Financieros: el porcentaje que le corresponde a cada accionista es el 25%, por el momento no hay nivel de endeudamiento; la materia prima utilizada es la siguiente: Parafina, Papel Celofán, Pita, Piola, Colorante y Aromas. La Parafina es suministrada por intermediarios quienes le compran directamente a ECOPETROL, ya que las cuotas para tener nexos directos con ECOPETROL son muy altas y por el momento los pedidos de Parafina de Veladoras Margarita no cumplen con estos topes. El proveedor de parafina es de la ciudad de Pasto, quien da parte de contado y parte a crédito por un plazo de 30 días para efectuar su pago. Sin embargo en ocasiones se compra la Parafina en la ciudad de Cali donde es a precios cómodos incluidos los gastos de fletes y transporte. En cuanto al resto de los materiales son adquiridos en grandes cantidades a proveedores de la ciudad de Pasto, los cuales no tienen costos mayores. Las políticas de precio están acordes con los costos de Producción y con los Precios que maneja la competencia.

2.6.8 Recursos físicos: la infraestructura física no es de gran tamaño, pero satisface los requerimientos actuales de las funciones que se realizan en la empresa. Existen conjuntamente la oficina Administrativa y la bodega donde se almacenan los productos terminados, que a su vez cumple con la función de ser el área de despacho de productos terminados. Por otro lado la planta de Producción está ubicada en zona de la ciudad de Pasto (Obonuco); está distribuida así: zona de almacenamiento de la materia prima, zona de procesos para la fabricación de veladoras (donde se llevan a cabo los procesos productivos de forma manual), zona de empaque y zona de Despachos hacia la bodega.

2.6.9 Recursos técnicos: existen varios elementos que permiten la ejecución de la actividad económica de la empresa, entre los cuales están: computadores, escritorios, sillas, línea telefónica, fax, archivadores, entre otros que corresponden al área Administrativa; estantes ubicados en la Bodega y, en cuanto al área de

Producción existen: moldes, tubos y sellos de diferentes tamaños; ollas, estufas, láminas de hierro, entre otros.

2.6.10 Unidad de dirección: la autoridad descansa sobre la sociedad de la empresa, pero está delegada en el Director Comercial de la misma, quien tiene a su vez las funciones de Gerente de Veladoras Margarita y es el total responsable de la Toma de decisiones. Cabe resaltar que se fomenta el trabajo en equipo lo cual origina un clima organizacional muy favorable para todos los miembros de la misma.

2.6.11 Mecanismos de control: en cuanto al área de Producción el control se realiza manualmente mediante registros diarios de material utilizado (parafina), de unidades producidas en los diferentes tamaños, colores y presentaciones y de la cantidad de mercancía despachada a Bodega; sin embargo es difícil establecer control en cuanto a tiempos y cantidades precisas utilizadas en el proceso de fabricación de Veladoras puesto que los procesos productivos son manuales. Además próximamente la empresa va a adquirir maquinaria para llevar a cabo estos procesos y controlar eficientemente los mismos. En cuanto al proceso de Ventas, a pesar de que existen zonas y rutas definidas, no se han establecido controles para verificar si estos se llevan a cabo eficientemente y si se está o no satisfaciendo al cliente oportunamente. Cabe resaltar que aunque se produce según los pedidos realizados, también se trata de mantener stock de inventarios surtido.

2.6.12 Productos que ofrece Veladoras Margarita: esta empresa actualmente fabrica y comercializa tres tipos de productos:

- ❖ **Veladoras Margarita en Línea Tradicional:** este tipo de veladora tiene la característica de ser de mayor peso, puesto que la parafina es menos batida durante el proceso de fundición, además que viene en diferentes colores lo que se debe a que en el momento en que se funde se le agrega color a la parafina; los colores son amarillo, azul, rojo, naranja, verde, lila y blanco, y así también el papel celofán en el que se envuelve coincide con el color de la parafina. Su precio es un poco más alto comparado con la línea Económica y se comercializa en Supermercados, Mayoristas y en algunas tiendas que la solicitan. Esta veladora viene en diferentes tamaños que corresponde a las siguientes referencias: 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

- ❖ **Veladoras Margarita en Línea Económica:** este tipo de veladora es mucho más liviana en cuanto a peso en comparación con la línea Tradicional, lo cual se debe a que ésta es mucho más batida en el proceso de fundición. Además la parafina de esta veladora no viene en color, solamente lleva papel celofán de colores variados. De igual manera el precio es más bajo y se comercializa en las tiendas y con algunas distribuidoras que de igual manera se encargan de entregarla a las Tiendas. Esta veladora viene en diferentes tamaños que corresponden a las siguientes referencias: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

- ❖ **Veladoras Margarita en Línea Cuadrada:** como su nombre lo indica esta veladora viene en forma cuadrada, con la forma de una Margarita en la cara superior y en parafina de diferentes colores con cierto tipo de aroma para lo cual se sigue el mismo proceso de la veladora tradicional, a diferencia de las anteriores esta se envuelve en plástico transparente y, se comercializa en los Supermercados y sobre pedido ya que tiene muy poca salida puesto que la empresa se ha enfocado en Comercializar más las otras dos líneas de producto. Esta Veladora viene en diferentes tamaños que corresponden a las referencias: C1, C2, C3 y C4.

2.6.13 Situación actual del área de mercadeo: en sus inicios cuando la empresa definió su misión, su visión, sus objetivos, sus estrategias y elaboró su plan de trabajo, tuvo como prioridad hacer mención de todo aquello que le concierne directamente al área de Mercadeo, lo cual se manifiesta en que uno de sus principales propósitos es la consecución y la fidelización de nuevos clientes y la expansión hacia nuevos mercados, mediante la satisfacción de las necesidades de distribuidores, clientes y consumidores finales; sin embargo, en la empresa no existe un área de Mercadeo definida como tal, lo único que existe es el departamento de Ventas que son quienes realizan los contactos, las ventas y los respectivos cobros de la mercancía vendida.

El Director Comercial de Veladoras Margarita ha implementado algunas estrategias de Marketing enfocadas principalmente a la búsqueda del reconocimiento del producto en el mercado, por lo tanto se necesita realizar contactos con reconocidos supermercados, para lo cual se está trabajando en la consecución del código de barras, se va a adquirir novedosas etiquetas para diferenciar el producto, se está tratando de generar valor agregado al producto, y se está realizando publicidad directa mediante folletos como: novenas, vía crucis y otros en su respectiva época del año. Igualmente un objetivo de la empresa es el aporte en cuanto a lo social, en este sentido cabe resaltar que en el momento se

hizo la entrega de mercados en el ancianato lo cual satisface no sólo a la empresa sino que beneficia a esta población; por lo tanto esta política se adopta como una estrategia ya que busca el reconocimiento de la empresa en este nicho de mercado, que está conformado por personas de la tercera edad, religiosas, monjas y sacerdotes.

2.6.14 Conclusión: este capítulo se realizó con el fin de dar a conocer la situación actual de la empresa y a la vez hacer una breve descripción de cada elemento que la conforma, haciendo énfasis en el área de Mercadeo. Como se puede notar a Veladoras Margarita le hace falta mejorar en ciertos aspectos con relación a una implementación más eficiente de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo este trabajo se enfoca específicamente en mejorar en el área de Mercadeo, después de hacer un análisis general de la empresa.

3. ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Oportunidades

- ❖ Población con más de un salario mínimo (25.2%): Este es un segmento de la población que corresponde a la cantidad de personas que disponen de más de un salario mínimo, teniendo en cuenta el número de habitantes de la ciudad de Pasto (1.584.723) se puede afirmar que aproximadamente 399.350 personas tienen ingresos iguales o superiores a dos salarios mínimos.
- ❖ Participación de la población nariñense en el total nacional: Teniendo en cuenta que por lo menos el 3.86% corresponde a la participación de nuestra gente nariñense en el total nacional, se afirma que es una cantidad significativa de personas que operan dentro de la economía y de la misma industria.
- ❖ Cobertura Educativa: El registro en el año 2002 demuestra que el 70% de la población tiene una cobertura bruta en educación y que por lo tanto existe un bajo índice de analfabetismo. De igual manera el gobierno ha desarrollado programas educativos para que la mayor parte del departamento logre culminar sus estudios primarios y secundarios sin importar su edad.
- ❖ Participación de la población rural: La participación de la población rural en la ciudad, demuestra una alta actividad comercial dentro de la región, esta población genera crecimiento en este sector de la industria.

Amenazas

- ❖ Índice de desempleo en Pasto: Desde el año de 1990 se ha venido incrementando el índice de desempleo en Pasto debido a los bajos índices de inversión y variables macroeconómicas que tienen que ver mas

directamente con la inflación, El 18.5% de la población económicamente activa se encuentra en el grupo de desocupados en la actualidad en la ciudad.

- ❖ Índice de Pobreza: Existe un número severo de gente pobre en la capital de Nariño, sus causas están relacionadas con el alto número de empleos informales y con el llamado rebusque al que se someten un gran número de habitantes.

- ❖ Fuentes de Ingreso: El crecimiento económico del municipio en general se ha tornado lento debido a que la mayor parte de los ingresos de los habitantes provienen de actividades en su mayoría informales, un poco menos de la mitad de habitantes perciben ingresos superiores a los tres salarios mínimos, lo cual evidencia más la brecha entre personas con más poder adquisitivo y con oportunidad de cubrir más la demanda.

- ❖ Desempleo en Colombia: En la actualidad esta situación es negativa, aunque en los últimos tres años se han reducido los índices de desocupados (teniendo en cuenta que ha crecido el sector construcción), son múltiples las causas por las cuales las personas están sin empleo.

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

Oportunidades

- ❖ Sistema Financiero en Pasto: La existencia de un gran número de bancos, de corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial hacen que los propietarios de empresas y en general las personas cuenten ampliamente con alternativas de financiamiento.

- ❖ Inflación en Pasto: Debido a que la inflación en la capital nariñense se ha estabilizado, la tendencia a disminuir crece continuamente y la espiral se detiene, esto genera mayor oportunidad de acceso a productos de la industria por parte de los demandantes actuales y potenciales.

- ❖ Actividad comercial: En la ciudad de Pasto ha aumentado ligeramente la actividad comercial lo cual ha generado el desarrollo y la operación más

creciente de locales comerciales en actividades un poco más homogéneas y de mayor competencia perfecta, esto permite un acceso más rápido y eficaz de los demandantes a los mercados.

- ❖ Comercio Exterior: Los empresarios de la región buscan cada vez más y mejores estrategias de competencia, tecnologías que permitan enfrentarse con mayor eficacia y eficiencia, sin embargo en el sector industria existe una baja competencia a pesar de ser zona fronteriza.
- ❖ Devaluación: La reevaluación presentada de hace unos meses no incidió en gran manera en el sector exportador ya que la rápida caída del peso hizo que surgiera una nueva oportunidad de operar en los mercados.
- ❖ Participaron del sector agrario en el PIB (26.4%): La creciente participación del sector agrícola dentro de la economía hace que exista una mayor participación de la inversión de excedentes en otros campos de la economía.

Amenazas

- ❖ Comercio Informal: La evasión en el pago de impuestos genera una competencia desleal, por lo que el sector Industria se ve en la necesidad de reducir precios pasando por alto costos. Aunque se han creado reglas gubernamentales que prohíben la informalidad, la desobediencia pasa inadvertida.
- ❖ Disponibilidad de materias primas en la región: Aunque una gran parte de la población que participa dentro de la economía busca comercializar sus insumos, existe poca tendencia al riesgo de transportar parafinas a la región por cuestiones de costo de mantenimiento y de baja demanda por parte del sector industria.
- ❖ Aumento de Tarifas de Servicios Públicos: El aumento en las tarifas en los servicios públicos hacen que el sector Industrial y Comercial generen una escasa disposición hacia la incurrencia en costos de tipo tarifario de servicios lo cual estanca el desarrollo empresarial en la región.

- ❖ Incertidumbre económica frente a la situación del país y frente al TLC: A pesar de que un buen excedente de la economía ha sido dirigido a la preservación del orden público, la incertidumbre en cuanto a lo que ocurrirá para el año 2007 en los diferentes sectores es imprecisa. El país está frente al Tratado de Libre Comercio, lo que implica que el sector empresarial debe dotarse de herramientas necesarias para competir con empresas extranjeras, además las variables económicas pueden reaccionar de forma inesperada y, en materia electoral se espera un alto desenfreno lo que generara un crecimiento económico lento.

- ❖ Inestabilidad en la inversión potencial: Esto depende del desempeño del ciclo económico, que se logre generar confianza en la inversión en los próximos años, ya que a pesar de la oferta de garantías de los recientes gobiernos la inversión no es hasta el momento el fuerte de la economía nacional sino mas bien la creciente demanda en la órbita financiera.

- ❖ Influencias económicas Internacionales: Los recientes tratados y acuerdos existentes, que se están gestando en la cúspide del viejo modelo competitivo, producirán cambios en el actual paradigma por el cual se están rigiendo las actuales economías en vía de desarrollo, lo que permitirá incursionar en nuevos mercados bajo el riesgo y la incertidumbre, lo cual genera deficiencias en la búsqueda de una estabilidad económica ideal.

- ❖ Desigualdad en la Distribución del Ingreso: En Colombia existe una honda brecha en la distribución del ingreso lo cual es causa de la actual situación social que se evidencia en el país, esto propicia los altos índices de pobreza, la poca inversión, la delincuencia y la misma violencia.

- ❖ Participación del PIB en el total nacional: El departamento de Nariño cuenta con el 1.71% de participación en el PIB nacional, lo cual evidencia que muchas empresas de varios sectores (sobre todo en el sector público) se han liquidado por falta de estabilidad tanto en manejos administrativos, como del mismo mercado. El sesgo en la participación económica a nivel nacional ha cerrado las puertas de emprendedores de la misma región.

3.3 ENTORNO SOCIO - CULTURAL

Oportunidades

- ❖ Usos Alternativos de Veladoras: Hoy por hoy los diferentes usos que tienen las veladoras tienen tendencias que van más allá de las religiones y del mismo alumbramiento como necesidad primaria, existen culturas que tienen en cuenta entre otras característica el espíritu como parte fundamental para el uso de productos como este y de sus derivados lo cual genera diferente ventaja competitivas.
- ❖ Tradición e Idiosincrasia: El departamento de Nariño se caracteriza por sus tradiciones religiosas; en los diferentes pueblos, veredas y barrios que lo conforman se celebran fiestas tales como la Semana Santa, el Corpus Cristo, La Natividad entre otros; que hacen que a través de la adoración se acreciente la potencial demanda de la industria.
- ❖ Nivel de religiosidad en estratos bajos: Ciertamente se puede afirmar que los grupos de personas con bajos ingresos clasificadas en estratos bajos, han generado una mayor afluencia de creyentes espirituales, muy seguramente a causa de las necesidades en las que viven lo cual les permite profesar su fé expresada a través de actividades con la utilización de productos de la presente industria.
- ❖ Participación de la mujer en el mercado laboral: La mujer de hoy representa una mayor participación en el mercado tanto para producir y vender productos como para escogerlos dado un nivel educativo alto y competitivo. En los últimos diez años más del 70% de las habitantes del sexo femenino han cursado por lo menos los 5 años de las carreras universitarias ofrecidas en la región. En el estudio de mercado realizado se evidencia que el 83% son mujeres las consumidoras de la industria de Veladoras, y el conocimiento de esta información permite abrir mercado en nuevas formas y tamaños que el grupo femenino desea adquirir.
- ❖ Nivel de religiosidad en estratos altos: La incursión de los estratos altos en este sector de la industria ha abierto oportunidades de desarrollo y oferta de

productos, ya que el uso de estos va más allá de una simple necesidad básica de alumbrar y tiene que ver con decoración y lujo.

- ❖ Cobertura de electricidad en los pueblos: Aunque la cobertura eléctrica ha aumentado, el mercado de la parafina en el sector rural se mantiene, sobre todo en aquellas regiones que por cuestiones de poder adquisitivo y de tradición se han privado del uso de las redes eléctricas como satisfacción de necesidad básica.
- ❖ Sector construcción en Nariño: Por la deficiente infraestructura departamental, se ha presupuestado un rubro por parte del gobierno en el que se está generando empleo y desarrollo de las diferentes redes de comunicación.

Amenazas

- ❖ Programas de mayor cobertura de electricidad: El avance en el cubrimiento con el servicio de energía en los diferentes sectores del departamento a los cuales no ha llegado, reducen el alcance del presente mercado.
- ❖ Zonas de Conflicto en Nariño: El actual orden público por el que atraviesa el departamento genera poca estabilidad y afluencia de visitantes a nuestra región; la presencia de grupos subversivos y paramilitares, limitan el acceso y la oferta de los mercados.
- ❖ Deterioro de la infraestructura vial: La baja inversión en la construcción y arreglo de las redes viales aumentan los costos de comercialización, las causas tienen que ver en primera instancia con el orden público y esto, además de incertidumbre genera desconfianza y baja incurrencia en el riesgo.
- ❖ Incremento en el Índice de delincuencia: Los clientes buscan también seguridad a la hora de adquirir sus productos y esto más que una garantía por parte del empresario, es un costo en el que debe incurrir para que estos lleguen en buen estado a su destino final.

3.4 ENTORNO POLÍTICO - JURÍDICO

Oportunidades

- ❖ Penalización del contrabando: Los últimos y actuales gobiernos han presentado un índice representativo en la disminución del contrabando gracias a que la penalización y castigo de este hecho se ha visto evidente, el contrabando es negativo para la industria y el comercio de cualquier país.
- ❖ Ley de fronteras: de igual manera, al factor anteriormente mencionado se le agrega las diferentes leyes que existen a nivel de fronteras entre países vecinos para disminuir el contrabando.
- ❖ Reestructuración administrativa departamental: Dentro del Plan de Ordenamiento Territorial, se han establecido diferentes proyectos que tienen que ver sobre todo con el sector turismo, la subsecretaria de mercadeo y turismo del municipio esta fomentando planes estratégicos y dentro de ellos programas que pretenden abrir puertas a las diferentes industrias.
- ❖ Representación política a nivel nacional: Los representantes políticos del departamento en el cuerpo legislativo a nivel nacional generan más espacios de proyección empresarial.

Amenazas

- ❖ Creación de empresas de velas con ayuda gubernamental: En la última década se han implementado Programas de gobierno en los que han visto atractivo la industria y el comercio en el sector de la parafina, ya que la apertura de nuevos mercados sobre todo en el exterior han propiciado oportunidades de incrementar la demanda en el departamento de Nariño y más específicamente en su capital.
- ❖ Proceso de Paz: El actual proceso de paz se ha visto frenado por las partes, y esto negativiza un desarrollo y crecimiento del sector.

- ❖ **Corrupción:** Colombia como muchos países del continente se caracteriza por altos índices de corrupción y de apropiación de capitales ajenos, lo que ha generado un malestar económico que obstaculiza el crecimiento y el desarrollo.

3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Oportunidades

- ❖ **Talento humano de la región:** Nariño se caracteriza por poseer una cantidad de personas que cuentan con un nivel artístico alto demostrado en diferentes eventos propios de la región, esto aventaja a sus habitantes con el crecimiento del empleo en el sector.
- ❖ **Competitividad en base al conocimiento:** En los últimos años se evidencia la competencia entre empresas, más por la capacidad intelectual que por la misma capacidad productiva que poseen, la innovación en sus mercados dependen de la sagacidad con que se pretenda enfrentar a la competencia.
- ❖ **Bajo nivel tecnológico en la producción de veladoras y productos similares en el Departamento de Nariño:** La mayoría de empresas de veladoras poseen un nivel tecnológico bajo, su industria es manufacturera y en su mayoría rudimentaria, con pocas herramientas y maquinaria.
- ❖ **Disponibilidad publicitaria en la región:** Los canales privados han creado espacios para incentivar el comercio regional, la gran mayoría de la población esta al alcance de la recepción publicitaria que se emite.

Amenazas

- ❖ **Aumento de productos sustitutos:** Existe no solo en la región sino a nivel nacional diferentes productos que sustituyen el producto sobre todo en la satisfacción de la necesidad básica de alumbrado lo cual puede perjudicar la expansión del producto de la empresa.

- ❖ Riesgo en el manejo del producto: La mayoría de los incendios en viviendas y locales comerciales son provocados por veladoras y productos similares (en segundo lugar están los corto circuitos), las cuales son mal utilizadas o mal manipuladas.
- ❖ Proveedores de bienes de capital: A pesar de que existen proveedores de tecnologías para la industria los costos en los que se debe incurrir son supremamente altos

3.6 ENTORNO ECOLÓGICO

Oportunidades

- ❖ Preocupación por el medio ambiente o desarrollo sostenible: El artículo 80 de la actual constitución hace referencia a los derechos colectivos del medio ambiente, en donde el tema principal tiene que ver con el desarrollo sostenible, lo cual eleva la calidad de vida y el bienestar de la población actual y futura a través de la preservación de los recursos naturales.

Amenazas

- ❖ Agotamiento de los recursos hídricos: La contaminación de los caudales hídricos deterioran la salud y en general la calidad de vida de los habitantes, el bienestar de la comunidad en general.
- ❖ Riesgos de daños en el medio ambiente: La pasada y actual situación del volcán galeras ha generado un proceso de inestabilidad y desconfianza en relación con la inversión y el desarrollo económico de la región.

3.7 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Matriz 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Nº	FACTORES	Pond.	Clas.	Resulta.
	DEMOGRAFICO			
1	Índice de Desempleo en Pasto	0.022	1	0.022
2	Índice de Pobreza	0.025	1	0.025
3	Fuentes de Ingreso	0.020	1	0.020
4	Desempleo en Colombia	0.039	1	0.039
5	Participación de la Población Rural	0.005	3	0.015
6	Cobertura Educativa (70%)	0.010	3	0.030
7	Participación de la Población municipal en el total Nacional	0.014	3	0.042
8	Población con mas de 1 salario mínimo	0.012	4	0.048
	ECONOMICO			
9	Disponibilidad de materias primas en la Región	0.010	1	0.010
10	Aumento de tarifas de Servicios Públicos	0.010	1	0.010
11	Incertidumbre económica frente al país y frente al TLC	0.015	1	0.015
12	Inestabilidad de la inversión potencial	0.025	1	0.025
13	Influencias económicas internacionales	0.021	1	0.021
14	Impuestos	0.10	2	0.020
15	Desigualdad de la distribución del Ingreso	0.021	2	0.042
16	Participación del PIB en el total Nacional	0.025	2	0.050
17	Inflación en Pasto	0.019	3	0.057
18	Actividad Comercial	0.013	3	0.039
19	Comercio Exterior	0.015	3	0.045
20	Devaluación	0.005	3	0.015
21	Participación el sector agrario en el total nacional (26.4%)	0.012	3	0.036
22	Sistema financiero en Pasto	0.024	4	0.096
	SOCIO - CULTURAL			
23	Programas de mayor cobertura de electricidad	0.015	1	0.015
24	Zonas de conflicto en Nariño	0.010	1	0.010
25	Deterioro de la infraestructura vial	0.020	1	0.020
26	Índice de delincuencia	0.016	2	0.032
27	Nivel de religiosidad en estratos Altos	0.008	3	0.024
28	Cobertura de electrización en los pueblos	0.022	3	0.066
29	Sector construcción en Nariño	0.008	3	0.024
30	Usos alternativos de Velas	0.020	4	0.080
31	Tradición e idiosincrasia	0.020	4	0.080
32	Nivel de religiosidad en estratos bajos	0.050	4	0.200
33	Celebraciones religiosas	0.022	4	0.088

34	Participación de la mujer en el mercado laboral (70%)	0.010	4	0.040
POLITICO - JURIDICO				
35	Creación de empresas de velas con ayuda del Gobier.	0.022	1	0.022
36	Proceso de Paz	0.025	2	0.050
37	Corrupción	0.005	2	0.010
38	Reestructuración administrativa Departamental	0.020	3	0.060
39	Representación política a nivel nacional	0.020	3	0.060
40	Ley de fronteras	0.015	3	0.045
41	Penalización del contrabando	0.015	4	0.060
TECNOLOGICO				
42	Aumento de productos sustitutos	0.020	1	0.020
43	Riesgo en el manejo del producto	0.050	1	0.050
44	Proveedores de bienes de capital	0.019	2	0.038
45	Talento Humano de la región	0.019	4	0.076
46	Competitividad en base al conocimiento	0.019	4	0.076
47	Bajo nivel tecnológico en la industria de velas en Nariño	0.020	4	0.080
48	Disponibilidad publicitaria en la región	0.030	4	0.120
ECOLOGICO				
49	Agotamiento de recursos hídricos	0.025	1	0.025
50	Riesgo de daños al medio ambiente	0.023	1	0.023
51	Preocupación por el medio ambiente	0.030	4	0.120
TOTAL MATRIZ MEFE		1.000		2.396

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

La matriz MEFE se elaboró con base en la información recolectada del entorno empresarial. Después de haber elaborado la Matriz MEFE y a la vez analizado y evaluado cada uno de los aspectos a nivel de entorno, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. El valor final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es = 2.396, lo cual indica que hay más Amenazas que Oportunidades.
2. Las Oportunidades más importantes para Veladoras Margarita son:
 - ❖ Sistema financiero en Pasto
 - ❖ La actividad comercial existente en Pasto
 - ❖ Comercio exterior en esta industria
 - ❖ El uso alternativo del producto

- ❖ Tradición en la región
- ❖ Nivel de religiosidad en estratos bajos
- ❖ Celebraciones religiosas en Nariño
- ❖ La población con más de un salario mínimo
- ❖ La competencia con base al conocimiento
- ❖ Penalización del contrabando

3. Las Amenazas más importantes para Veladoras Margarita son:

- ❖ Índice de desempleo en Pasto
- ❖ Índice de pobreza en Pasto
- ❖ Fuentes de ingreso de la población
- ❖ Comercio informal
- ❖ Aumento de tarifas de servicios públicos
- ❖ Incertidumbre económica frente al TLC
- ❖ Mayor cobertura de sistemas eléctricos en Nariño
- ❖ Aumento de productos sustitutos

3.8 CONCLUSIÓN

Este capítulo se enfoca en realizar un análisis de Macro-ambiente de la empresa, a través del cual se puede concluir que Veladoras Margarita presenta una situación con más amenazas que oportunidades frente al entorno en el que se desenvuelve.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE VELADORAS

4.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

Para elaborar este análisis se tomará el modelo de las cinco fuerzas de Porter: Competidores Potenciales, Compradores, Productos Sustitutos, Proveedores y Competidores actuales.

4.1.1 Competidores potenciales: hay seis factores que se consideran los más importantes para el ingreso de nuevos competidores al mercado.

4.1.1.1 Costos cambiantes: el hecho de cambiar de proveedor genera costos a las empresas, cuando existen pocos proveedores en el sector. En este sector se generan ciertos costos puesto que hay pocos proveedores de parafina que la ofrecen a precios más elevados con relación a los que ofrecen proveedores de otras ciudades. Por tal razón cuando no hay la cantidad suficiente de parafina para solventar el pedido realizado ó el costo de esta se incrementa, se opta por comprarla en otra ciudad donde aún incluyendo gastos de transporte se consigue a un precio económico. Esta puede considerarse una barrera a la entrada en el sentido en que cuando no se conoce el manejo del sector puede generar costos al no poder tener un proveedor de materia prima (parafina) fijo.

4.1.1.2 Política gubernamental: esta no puede considerarse una barrera a la entrada puesto que muchas empresas pueden entrar libremente al mercado, además existe diferencia en la tributación de las empresas legalmente constituidas ya que sólo algunas pagan impuestos más altos y otras no, lo cual se debe al régimen bajo el cual están suscritas (común o simplificado). De igual manera existen muchos productores informales, que sin estar registrados legalmente hacen parte del mercado fabricando en sus propias casas veladoras y comercializándolas en las tiendas de barrio.

4.1.1.3 Acceso a Canales de Distribución: puede considerarse en cierto sentido una barrera a la entrada, puesto que para que una empresa productora de veladoras tenga acceso a Canal de Mayoristas necesita tener infraestructura, transporte, calidad en sus productos, entre otros; lo cual permita ser aceptado como fabricante del producto que ellos comercializan y a la vez garantice que van a cumplir con los montos de pedidos y en las fechas acordadas; igualmente es de

suma importancia el tener código de barras para acceder a Supermercados. Por otro lado el acceso a un canal Minorista, como por ejemplo las tiendas, es mucho más fácil ya que las empresas formalmente productoras de Veladoras y las Distribuidoras, los han descuidado y esto ha generado que los pequeños productores inician en esta industria encuentren en este canal la rentabilidad que muchos ignoran.

4.1.1.4 Diferenciación del Producto: con base en la investigación de mercados realizada puede decirse que una gran mayoría de la población de la ciudad si hace cierto tipo de diferenciación en cuanto a calidad de una veladora para lo cual se fija en el peso, en la presentación y en el acabado del producto, sin embargo este elemento aún no se ha constituido como una ventaja competitiva en todo el mercado, sólo en algunos establecimientos en los cuales reconocen la calidad de una veladora, por lo cual no puede ser considerado como una barrera a la entrada.

4.1.1.5 Economías de Escala: teniendo en cuenta que los índices de desempleo son altos en la ciudad y que además los procesos productivos en la fabricación de veladoras son muy poco complejos puede decirse que las economías de escala no se consideran una barrera a la entrada a esta industria, ya que para los pequeños productores es posible encontrar mercado en las tiendas, en las afueras de los templos, entre otros.

4.1.1.6 Requisitos de Capital: según los registros encontrados en la cámara de comercio de Pasto, el capital y el número de empleados registrados por parte de los competidores son muy reducidos, por lo cual este elemento no puede considerarse una barrera a la entrada.

4.1.2 Competidores existentes: en la cámara de comercio se encuentran registrados muy pocos competidores, los cuales aparecen como fabricantes de productos en Parafina, sin embargo existen un gran número de estas que trabajan informalmente, quienes constituyen una gran amenaza en todo el mercado de la ciudad de Pasto, puesto que son oferentes veladoras sin marca, los cuales representan un 10% a nivel de minoristas (Tiendas). Es importante recalcar que las empresas formalmente constituidas son quienes cumplen con todas las obligaciones como pago de impuestos, aportes parafiscales, obligaciones salariales, entre otros; lo cual hace que los costos sean más elevados y a la vez los precios, siendo los pequeños quienes se queden con buenas ganancias puesto que están exentos de estas obligaciones.

- ❖ Concentración de competidores: a continuación se muestra la lista de competidores que se encuentran registrados en la cámara de comercio de Pasto para el año 2005.

Tabla 1. Empresas dedicadas a la fabricación de velas, veladoras, cirios y espermas, registradas en la Cámara de Comercio hasta el año 2005.

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	Nº emp.
CERERIA EL SOL	CALLE 5 35-39 SAN VICENTE	1
CERERIA LUCERO	CARRERA 19 No.11-24 ATAHUALPA	2
CERERIA VATICANO	CLL.27A No.24-20 CALVARIO	1
DISTRIBUIDORA EL REY	CARRERA 9 No. 14-54	2
DISTRILUVEL-PASTO	CLL.11A No.4-32 CHAPAL	2
FABRICA DE ESPERMAS LUZ DE AMERICA	CALLE 22B # 24-216	10
FABRICA DE VELAS LUZ DE MAYO	MZ C CASA 2 1a.ETAPA B. PANORAMICO	2
FABRICA DE VELAS ORIENTE	CLL.18 No.42-129 PANDIACO	3
INDUSTRIA FAMILIAR INDUFAMI	CARRERA 4 No.14 - 47 EMILIO BOTERO	1
VELADORAS MARGARITA	CARRERA 33A NO. 16B-27	8
VELAS NARINO	CARRERA 39B # 7-03	3
VELAS Y VELADORAS SANTA ANA	CARRERA 6 NO.19A-15 SENDOYA	1

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, 2006.

En el mercado de la ciudad de Pasto se encontraron muchos más competidores, que los que aparecen registrados en la Cámara de Comercio.

Tabla 2. Competidores encontrados en la ciudad de Pasto.

Nombre de la empresa
Veladoras Luz de América
Veladoras El Rey
Veladoras El Diamante
Veladoras La Fé
Veladoras El Triunfo
Veladoras Oriente
Veladoras San Judas
Veladoras JAR
Veladoras El Vaticano
Veladoras Sagrado Corazón
Veladoras El Sol
Veladoras San Marcos
Veladoras Santa Ana

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Existen competidores provenientes de otras ciudades del país.

Tabla 3. Competidores de otras ciudades diferentes a Pasto.

Nombre de la empresa	Ciudad donde se fabrica
Veladoras La Virgen (Fabestrella LTDA.)	Cali (Valle)
Veladoras Don Pedro	Medellín (Antioquia)
Veladoras San Jorge	Medellín (Antioquia)

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

4.1.3 Presión de productos sustitutos: sustitutos para Veladoras: la necesidad principal que satisface una veladora es psicológica ya que se usan para rendir culto a un ser superior, ya sea para darle gracias, pedirle bienestar, salud o protección; especialmente se usan en templos, altares y en algunos hogares. Por tal razón los únicos sustitutos que existen en el sector son:

Los Bombillos Llama: estos objetos tiene la forma y el color de una veladora, están recubiertos con cera en su base, son de diferentes tamaños, funcionan con energía eléctrica y tienen un precio cómodo, por lo cual se consideran productos sustitutos de las Veladoras.

4.1.4 Poder de negociación de los compradores: teniendo en cuenta que el consumidor se encuentra distante del productor, pero no en términos de distancia física, sino en términos de acercamiento al consumidor por la falta de publicidad, de demostraciones, de seguimiento del mismo; lo cual ha originado que no haya un total posicionamiento de una marca en los consumidores. El poder de compra depende de la estructura del mercado del sector industrial de la empresa y del tipo de producto que esté ofreciendo; las veladoras son un producto que no tiene gran diferenciación como tal, puesto que gran parte del mercado no percibe la calidad del producto ya que no tiene una base sobre la cual distinguir una veladora de calidad y una que no cumpla con estas especificaciones.

4.1.5 Poder de negociación de los proveedores: la Parafina es la materia prima más importante en la fabricación de veladoras, sin embargo existen muy pocos proveedores en la ciudad lo cual los ha favorecido en tener poder de negociación en cuanto a la materia prima que ofrecen. Esto ha originado una situación en la que se dificulta encontrar un proveedor que ofrezca buen precio, cantidad y calidad a la vez; en algunas ocasiones se puede negociar con el pago del 50% de contado y el 50% restante a 30 días, lo cual favorece a la empresa. Pero cuando no se puede llegar a un acuerdo se optan por buscar proveedores fuera de la ciudad, que en su mayoría ofrecen parafina a precios más bajos, incluido gastos de fletes y transporte. En cuanto al resto de insumos necesarios para fabricar este producto como: papel celofán, colorantes, químicos, pabilo, bolsas plásticas y cajas de cartón existen numerosos proveedores en la ciudad por lo cual su poder de negociación es bajo.

4.2. FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Matriz 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Vr.	Margarita		Luz de América		La Virgen		El Rey		Don Pedro	
Precios Competitivos	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Nivel Tecnológico	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60
Extensión de Línea de Producto	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48
Sistema de Distribución y Calidad del Equipo de Ventas	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Disponibilidad de Materia Prima	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Experiencia y Habilidad del Talento Humano (Producción)	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Servicio a Canales de Distribución (Transp-Crédi)	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Investigación y Desarrollo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Publicidad y promoción	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTAL:			2.54		2.69		2.97		2.22		2.90

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Analizando la matriz MPC, se puede concluir lo siguiente:

Según la matriz de Perfil Competitivo los factores claves de esta industria son: el nivel tecnológico que tenga la empresa, los precios competitivos en el mercado, la extensión de sus líneas de producto y el servicio que se preste a los canales de distribución en cuanto a transporte y crédito.

Las empresas que tiene mayor competitividad en la región son aquellas que vienen de otras ciudades como las marcas Don Pedro y La Virgen, lo cual obedece a que son fuertes competidores a nivel nacional y como se muestra en la Matriz a tener Nivel Tecnológico y Extensión de sus Líneas de productos como sus fortalezas principales.

La publicidad y promoción son de gran importancia para competir actualmente, sin embargo ninguna de estas empresas ha optado por invertir en este factor, con excepción de Veladoras Margarita que ha realizado algunos anuncios en el directorio telefónico y en el periódico; por lo tanto sería de gran provecho que se utilizaran estos factores para lograr un acercamiento al consumidor.

Teniendo en cuenta que gran parte de la calidad de los procesos productivos depende de tener Talento Humano calificado, puede considerarse importante competir con este factor al tener personal con grandes capacidades y experiencia en el área de producción.

Según la matriz MPC, las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de veladoras, se pueden clasificar según su calificación así:

1. La Virgen
2. Don Pedro
3. Luz de América
4. Margarita
5. El Rey

Con respecto a la situación de Veladoras Margarita se puede concluir:

Uno de los requerimientos más importantes para la empresa es la adquisición de tecnología y maquinaria para el área de producción, puesto que es la debilidad más grande con respecto a otras empresas que están por encima de ella, las cuales cuentan con un nivel tecnológico suficiente para competir en este sector. Así también la investigación y el desarrollo son una debilidad para esta empresa ya que así como los demás competidores tampoco se realiza inversión en estos factores.

Los factores que están en un nivel medio y se consideran fortalezas para Veladoras Margarita son precios competitivos, extensión de línea de productos, disponibilidad de materia prima y servicio prestado a canales de distribución. De igual manera el factor más fuerte de Veladoras Margarita es la habilidad y la experiencia del talento humano lo cual es un factor importante para competir en el sector.

4.3 CONCLUSIÓN

Después de analizar el Sector Competitivo de esta Industria de Veladoras, puede afirmarse que Veladoras Margarita tienen buena posición competitiva en este mercado, ya que en el poco tiempo que lleva en él, ha logrado crecer y a la vez

ubicarse en un buen lugar frente a grandes competidores, los cuales llevan mayor tiempo en el mercado y cuentan con mayor tecnología e infraestructura.

5. ANALISIS INTERNO

5.1. DIRECCIONAMIENTO

Fortalezas

- ❖ Imagen positiva de la empresa: tanto para los miembros de la organización como también para los clientes de la misma.
- ❖ Seguimiento de la competencia: para lograr un mayor satisfacción de clientes y consumidores de los productos que ofrece Veladoras Margarita, se toma como base a los competidores existentes en el mercado en cuanto a sus estrategias y cambios en sus productos, con el fin de lograr mejoras y a la vez hacer frente a la competencia.
- ❖ Estabilidad y motivación en el Directivo de la empresa: una de las fortalezas de Veladoras Margarita es la mentalidad positiva por parte de su directivo y la motivación que tiene tanto como persona y como profesional; lo cual es muy favorable para el rumbo de la empresa.

Debilidades

- ❖ Control Gerencial y Administrativo: debido a que Veladoras Margarita es una empresa de reciente aparición, aún no se ha organizado totalmente, ni tampoco ha establecido mecanismos de control administrativo.
- ❖ Carencia de planes estratégico: el proceso de planeación en la empresa se realiza a corto plazo y en base a lo empírico, teniendo en cuenta las necesidades y recursos de la empresa.
- ❖ Organización: dentro de la empresa no se han organizado algunas áreas, tales como Talento Humano y Finanzas así como también dentro de las ya existentes faltan muchos factores por organizar.

- ❖ Sistema de Control en Ventas y Producción: tanto en el departamento de ventas como en el departamento de producción, faltan crear ciertos mecanismos de control que sean puntuales y que sirvan como ítems en base a los cuales se establezcan parámetros de trabajo.
- ❖ Comunicación: debido a que la empresa carece de organización, existe una deficiencia en el proceso de comunicación.
- ❖ Proceso de Toma de decisiones: este proceso es de tipo jerárquico, puesto que las decisiones son tomadas por el directivo de Veladoras Margarita, y el personal se dedica a ejecutarlas.

5.2 CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADEO

Fortalezas

- ❖ Precios competitivos: este factor es importante para Veladoras Margarita ya que se cuenta con un sistema de precios basados en distintas variables como: el peso, el tamaño y las medidas de la veladora, así mismo se tiene en cuenta los precios que maneja la competencia, el poder adquisitivo del consumidor final y el margen de utilidad que se deja a los canales de distribución.
- ❖ Presentación y Diseño del Producto: de igual manera la presentación y el diseño de las veladoras es excelente, puesto que el consumidor a simple vista puede darse cuenta de estas características.
- ❖ Participación en el mercado: a pesar de ser poco tiempo lo cual se refleja en el incremento en los niveles de Ventas y en la posición que actualmente tiene la empresa frente a competidores fuertes y de larga trayectoria en el mercado.
- ❖ Poder de Negociación con Proveedores: en este sentido existe un aspecto positivo en cuanto al manejo de los proveedores de Parafina, puesto que con los existentes en la ciudad de Pasto que son muy pocos se trabaja

cancelando parte de la materia prima de contado y parte a crédito de 30 días; sin embargo dado el caso que el precio de la materia prima se incremente y no se pueda negociar, se opta por traer la Parafina desde la ciudad de Cali ya que incluyendo el valor de fletes y transporte sale a un precio menor que el que se puede conseguir en la ciudad. Igualmente para el resto de materia prima que se utiliza en el proceso existen numerosos proveedores en la ciudad entre los cuales se puede optar por comprar.

- ❖ Valor agregado al producto: aparte de que los productos que ofrece Veladoras Margarita son de gran calidad, se ofrecen varios incentivos a los clientes y consumidores.
- ❖ Diferenciación de la competencia: existe una marcada diferencia en cuanto a calidad, diseño, presentación, acabado y formas de pago que constituyen puntos fuertes de la empresa.
- ❖ Administración de Clientes en cuanto a Formas de Pago: existen ciertas modalidades de pago, cuyos plazos se pueden estar alargando según el monto del pedido.
- ❖ Calidad de la materia prima: el principal elemento que constituye la materia prima en el proceso de fabricación de veladoras es la Parafina, la cual es de gran calidad en Veladoras Margarita.
- ❖ Calidad en los Productos fabricados: a simple vista se puede notar la calidad en los productos que ofrece Veladoras Margarita, la cual se manifiesta en el peso, el acabado y la imagen que proyectan los productos.

Debilidades

- ❖ Insatisfacción del cliente en función de la velocidad de Entrega: en varias ocasiones ha habido deficiencias en cuanto a la entrega de mercancía pedida por parte de los clientes; lo cual obedece a que estos productos no están a listos a tiempo, ya sea porque no existe control en el proceso de producción, o porque la materia prima no llega a tiempo, o porque no son transportados con anterioridad desde la fábrica hasta la empresa.

- ❖ Inversión en Investigación y desarrollo: la empresa no tiene un monto definido para invertir en investigaciones y en desarrollo de productos.
- ❖ Publicidad: en este sector industrial no existe ninguna empresa que invierta en publicidad como tal, por lo tanto Veladoras Margarita no es la excepción, ya que por el momento no utilizan medios publicitarios, solamente cuenta con un pequeño aviso en el Directorio telefónico que lo hizo durante un período de tiempo.
- ❖ Sistema de distribución: Veladoras Margarita actualmente no cuenta con un sistema de distribución propio ya que no hay el presupuesto y la infraestructura necesaria para su montaje, solamente se cuenta con el contrato con algunas distribuidoras de la ciudad de Pasto y con 4 micro-aliados que compran de contado la mercancía y ellos reencargan de efectuar sus ventas en diferentes zonas de la ciudad de Pasto.
- ❖ Organización y Control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de Despacho: esta es una gran deficiencia puesto que ocasiona que los clientes no se atiendan a tiempo debido a que los productos no están disponibles en el área de despacho en el momento oportuno.
- ❖ Estructura de costos: actualmente Veladoras Margarita no tiene una debilidad muy grande en cuanto a su estructura de costos ya que los costos fijos y los costos variables no varían de un mes a otro, de igual manera se trata de optimizar los recursos y de buscar la eficiencia en cuanto a su utilización. Sin embargo hace falta un sistema de control en cuanto al manejo de estos para que la empresa logre ser más eficiente en este aspecto.

5.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Fortalezas

- ❖ Experiencia del Personal del área de producción: los operarios del área de producción tienen varios años de experiencia, teniendo en cuenta que este

es un trabajo mecánico, es favorable que lo desarrollen personas de experiencia.

- ❖ Nivel académico: de acuerdo a los requerimientos de cada cargo, puede decirse que en cada caso es el apropiado para desempeñar las funciones asignadas.
- ❖ Ausentismo: el nivel de ausentismo es muy bajo ya que el personal se adaptado a los horarios de trabajo que se han establecido; además cuando algún empleado necesita ausentarse de la empresa para alguna diligencia importante se recurre a solicitar permisos, lo cual se presenta en muy raras ocasiones.
- ❖ Perspectivas del personal sobre el futuro de la empresa: los empleados de Veladoras Margarita tienen grandes expectativas ya que la empresa tiene una visión a largo plazo con tendencia a crecer, lo cual hace que el personal se motive en cuanto a estabilidad laboral y mejores condiciones de trabajo.
- ❖ Posibilidades de ascenso: de igual manera el personal tiene grandes expectativas en cuanto a tener un ascenso en un futuro de acuerdo al crecimiento que tiene y al que se proyecta tener la empresa.
- ❖ Clima Organizacional: en la empresa existe un clima organizacional positivo.
- ❖ Motivación: existe buen nivel de motivación en el personal de Veladoras Margarita.

Debilidades

- ❖ Reclutamiento y selección del personal: debido al poco tiempo que la empresa tiene en el mercado, aún no se ha establecido un proceso como tal de este tipo.

- ❖ Análisis de Cargos y Evaluación del Desempeño: de igual manera tampoco se ha establecido un proceso para llevar a cabo estos requerimientos.
- ❖ Afiliación en Salud y Bienestar: actualmente no existe un sistema de afiliación a salud y a riesgos profesionales de empleados.
- ❖ Sentido de pertenencia: debido a que es poco el tiempo que el personal lleva laborando en la empresa, aún no se tienen un gran sentido de pertenencia hacia la empresa; sin embargo este se espera lograr con el paso del tiempo.
- ❖ Rotación de personal: el nivel de rotación de personal es nulo ya que los pocos cargos que existen no lo permiten.

5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Fortalezas

- ❖ Innovación: Veladoras Margarita es una empresa que está en crecimiento constante lo cual se manifiesta en su capacidad de innovación en cuanto a mejoras en el producto y en la relación con sus clientes y distribuidores.
- ❖ Localización de la planta de producción: Es importante considerar que en la zona de Obonuco las instalaciones locativas de la planta de producción gozan de una excelente ubicación en este corregimiento, dado que la zona cuenta con servicio de bus urbano, los servicios públicos son significativamente económicos y el espacio consta de 210 metros cuadrados construidos y 2500 metros disponibles.

Debilidades

- ❖ Tamaño de Instalaciones Administrativas: es necesario que el área administrativa se ubique independientemente de la casa de habitación, puesto que es de suma importancia tener mayor área para logística,

contabilidad, ventas y almacenamiento de mercancía en la empresa, además se debe tener en cuenta que la empresa requiere de independencia para no entorpecer ninguna actividad.

- ❖ Localización de Instalaciones Administrativas: De igual manera el hecho de que el área administrativa y de despacho esté localizada a gran distancia de la planta de producción ocasiona varios inconvenientes que ya se mencionaron, por lo tanto es necesario que se ubiquen las dos en una sola área, con el fin de tener mayor agilidad, organización y control de los procesos.
- ❖ Software para distribución y para manejo de inventarios: en la empresa no existe un equipo para llevar a cabo estas actividades.
- ❖ Sistema Contable: se necesita mejorar en este sentido ya que no se usa un paquete contable adecuado para llevar la contabilidad.
- ❖ Control de calidad: a pesar de que los productos de Veladoras Margarita son de muy buena calidad, no se tiene sistema de control de calidad.
- ❖ Equipos y Maquinaria Tecnificada: actualmente Veladoras Margarita no cuenta con maquinaria y equipos sofisticados para el proceso de fabricación de Veladoras, puesto que todos estos procesos se llevan a cabo de forma manual. Por lo tanto esta es una de las más grandes debilidades de Veladoras Margarita. Sin embargo se está trabajando en la consecución de un préstamo para invertir en la compra de esta maquinaria.

5.5 CAPACIDAD FINANCIERA

Análisis de Indicadores Financieros

- ❖ Razones de Apalancamiento: el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, puesto que actualmente se opera más con los recursos propios que con capital proveniente de créditos. Por lo tanto es una buena fortaleza ya

que se tiene capacidad de respaldo para enfrentar obligaciones financieras futuras.

- ❖ Razones de Actividad: este indicador es bueno ya que el dinero invertido en activos fijos y en la totalidad de los mismos genera buenos ingresos, además el inventario se vende varias veces en el año. Esto significa que poco a poco la empresa está logrando sus metas y objetivos; sin embargo es necesario que se logre un mejor aprovechamiento de sus recursos para hacerlo.
- ❖ Razones de Liquidez: teniendo en cuenta que este indicador refleja la capacidad que tiene la empresa para efectuar el pago de deudas a corto plazo, se puede decir que Veladoras Margarita en la mayoría de los casos si cuenta con recursos para cumplir con obligaciones en el corto plazo, por lo tanto este indicador es bueno.
- ❖ Razones de Rentabilidad: la utilidad neta de la empresa es favorable así como también lo es la rentabilidad que generan los Activos, puesto que la mayor parte de los activos lo representan los inventarios y estos se venden de manera rápida, es decir tiene una alta rotación en el año. Así mismo los socios afirman que obtienen buen rendimiento sobre el patrimonio, ya que las utilidades generadas en el período se reinvierten en la empresa para la adquisición de activos.
- ❖ Razones de Crecimiento: en Veladoras Margarita la tasa de crecimiento de ingresos y la tasa de crecimiento de utilidades son muy positivas puesto que las ventas cada vez son más altas. Esta es una gran fortaleza de la empresa ya que las utilidades compensan la inversión y a al vez son reinvertidas para mejoramiento y crecimiento de la misma empresa.

5.6 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Matriz 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nº	ASPECTOS	Pond.	Clas.	Res.
DIRECCIONAMIENTO				
1	Imagen positiva de la empresa	0.200	4	0.800
2	Seguimiento de la competencia	0.092	3	0.276
3	Estabilidad y Motivación en el Directivo de la empresa	0.131	4	0.524
4	Control Gerencial y Administrativo	0.163	1	0.163
5	Carencia de Planes Estratégicos	0.072	1	0.072
6	Organización	0.089	2	0.160
7	Sistema de Control en ventas y producción	0.120	1	0.120
8	Comunicación	0.071	2	0.142
9	Proceso de Toma de Decisiones	0.062	2	0.124
TOTAL		1		2.379
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADEO				
1	Precios Competitivos	0.107	4	0.428
2	Presentación y diseño del producto	0.065	4	0.260
3	Participación en el mercado de la Región	0.058	3	0.174
4	Poder de negociación con proveedores	0.043	3	0.129
5	Valor Agregado al producto	0.035	3	0.105
6	Diferenciación de la competencia	0.055	4	0.220
7	Administración de clientes en cuanto a formas de pago	0.048	3	0.144
8	Calidad de la materia prima	0.066	4	0.264
9	Calidad de los productos fabricados	0.100	4	0.400
10	Insatisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega	0.100	1	0.100
11	Inversión en Investigación y Desarrollo	0.074	2	0.148
12	Publicidad	0.065	2	0.130
13	Sistema de Distribución	0.064	1	0.064
14	Organización y Control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de despacho	0.080	1	0.080
15	Estructura de Costos	0.040	2	0.080
TOTAL		1		2.726
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO				
1	Experiencia del personal	0.092	4	0.368
2	Nivel Académico	0.082	3	0.246
3	Ausentismo	0.094	3	0.282
4	Perspectivas del personal sobre el futuro de la empresa	0.100	4	0.400
5	Posibilidades de ascenso	0.102	4	0.408
6	Clima Organizacional	0.072	3	0.216
7	Motivación	0.088	3	0.264
8	Reclutamiento y Selección del personal	0.095	2	0.190
9	Análisis de cargos y Evaluación del desempeño	0.080	2	0.160
10	Afiliación a Salud y Bienestar	0.100	1	0.100
11	Sentido de Pertenencia	0.045	1	0.045

12	Rotación de personal	0.050	2	0.100
TOTAL		1		2.779
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
1	Innovación	0.165	4	0.660
2	Localización de la Planta de Producción	0.145	4	0.580
3	Tamaño de Instalaciones Administrativas	0.058	1	0.058
4	Localización de Instalaciones Administrativas	0.070	1	0.070
5	Software para Distribución y manejo de Inventarios	0.120	2	0.240
6	Sistema Contable	0.100	2	0.200
7	Control de Calidad	0.116	1	0.116
8	Equipo y Maquinaria Tecnificada	0.226	1	0.226
TOTAL		1		2.16
CAPACIDAD FINANCIERA				
1	Razones de Apalancamiento	0.195	3	0.585
2	Razones de Actividad	0.250	2	0.500
3	Razones de Liquidez	0.150	3	0.450
4	Razones de Rentabilidad	0.175	3	0.525
5	Razones de Crecimiento	0.230	4	0.920
TOTAL		1		2.980
TOTAL MATRIZ MEFI				2.604
				4

Fuente: Esta Investigación. Pasto 2006.

Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI se elaboró con base en la información recolectada de la empresa, del directivo y del resto de personal de la misma. Después de haber elaborado la Matriz MEFI y a la vez analizado y evaluado cada factor en sus diferentes aspectos, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

❖ Capacidad Directiva:

1. Las principales fortalezas de Direccionamiento son la Imagen positiva de la empresa y la estabilidad y motivación en el Directivo.
2. Las principales debilidades son carencia de planes estratégicos, falta de control gerencial y administrativo y falta de control en ventas y producción.

3. La puntuación que obtuvo esta área es 2.379, lo cual indica que la Dirección de Veladoras Margarita tiene más debilidades que fortalezas.

❖ Capacidad Competitiva y de Mercadeo:

1. Las principales fortalezas en cuanto a Capacidad Competitiva y de Mercadeo son precios competitivos, presentación y diseño del producto, diferenciación de la competencia, calidad de la materia prima y de los productos fabricados.
2. Las principales debilidades son insatisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega, organización y control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de despacho y sistema de distribución.
3. La puntuación que obtuvo en esta área es 2.726, lo cual indica que en Competitividad y Mercadeo Veladoras Margarita tiene más fortalezas que debilidades.

❖ Capacidad de Talento Humano:

1. Las principales fortalezas en el área de Talento Humano de la empresa son experiencia y habilidad del recurso humano, posibilidades de ascenso y perspectivas del personal sobre el futuro de la empresa.
2. Las principales debilidades del área de Talento Humano son la Carencia de afiliación a salud y bienestar y el sentido de pertenencia hacia la empresa.
3. La puntuación que obtuvo en esta área es 2.779, lo cual indica que Veladoras Margarita en cuanto a Talento Humano tiene más fortalezas que debilidades.

❖ Capacidad Tecnológica:

1. La principal fortaleza en cuanto a Capacidad Tecnológica es Innovación.
2. Las principales debilidades en esta área son la carencia de equipo y maquinaria tecnificada, control de calidad, tamaño de instalaciones administrativas y localización de instalaciones.
3. La puntuación que obtuvo en esta área es 2.16, lo cual indica que Veladoras Margarita en cuanto a Nivel Tecnológico tiene más debilidades que fortalezas.

❖ Capacidad Financiera:

1. La principal fortaleza en el área financiera son las razones de Crecimiento.
2. La debilidad más notoria en cuanto a esta área son las razones de Actividad.
3. La puntuación que obtuvo en este aspecto es 2.980, lo cual indica que Veladoras Margarita en cuanto a su Capacidad Financiera tiene más fortalezas que debilidades.

Matriz 4. Matriz MEFI General

ÁREA	Puntuación del área
Direccionamiento	2.379
Competitividad y Mercadeo	2.726
Talento Humano	2.779
Tecnología	2.160
Finanzas	2.980
Promedio	2.604

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis de la Matriz:

1. La puntuación promedio obtenida es de 2.6048, lo cual indica que a nivel general la empresa Veladoras Margarita tiene más fortalezas que debilidades a nivel interno.
2. Este valor significa que la empresa tiene una fuerte posición interna ya que está por encima del valor promedio 2.5, además tiene posibilidades para corregir a tiempo sus debilidades.

5.7 CONCLUSIÓN

Este capítulo se enfoca en realizar un análisis a nivel interno de la empresa, mediante el cual se puede determinar que Veladoras Margarita tienen una buena posición interna, ya que presenta más fortalezas que debilidades; por lo tanto debe aprovecharlas al máximo para hacer frente a las fluctuaciones de su entorno.

6. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE VELADORAS

Con el fin de determinar el comportamiento de los Distribuidores de Veladoras como Tiendas y Supermercados y de los Consumidores Finales se realizó un estudio de mercado. Se aplicó un mismo formato de encuesta para Supermercados y para Tiendas; y otro formato para Consumidores Finales.

6.1 COMPORTAMIENTO DE LOS DISTRIBUIDORES DE VELADORAS

6.1.1 Estudio de supermercados de la ciudad de Pasto

Tabla 4. Supermercados de la ciudad de Pasto que venden veladoras

Variable	Supermercados	%
SI	20	100

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 100% de los Supermercados existentes en la ciudad de Pasto venden veladoras.

Tabla 5. Marcas que se comercializan en los Supermercados de la ciudad

MARCAS	Frecuencia	%	Cantidad de Supermercados.
Luz de América	11	25.58%	5.11
Margarita	9	20.93%	4.186
Don Pedro	5	11.62%	2.324
La Virgen	4	9.3%	1.86
Medina	3	6.9%	1.3
El Rey	2	4.65%	1
San Marcos	2	4.65%	1
San Jorge	1	2.32%	0.46
San Cayetano	1	2.32%	0.46
Santa Ana	1	2.32%	0.46
Sagrado Corazón	1	2.32%	0.46
Santa Clara	1	2.32%	0.46

San Carlos	1	2.32%	0.46
El Diamante	1	2.32%	0.46
	43	100%	20

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Debido a que en un Supermercado se venden varias marcas a la vez, es necesario sacar el número de respuestas (es decir la cantidad de Supermercados que están vendiendo cada una de las marcas), de acuerdo a la cual se obtiene un porcentaje para sacar una proporción de con base en la cantidad de Supermercados que se estudiaron en la ciudad de Pasto. Por lo tanto puede decirse que la marca más vendida es Luz de América la cual se vende en 11 Supermercados de la ciudad lo cual significa que en más de la mitad de ellos se está comercializando dicha marca. Por otra parte la marca Veladoras Margarita se vende en casi la mitad de los Supermercados que existen en la ciudad, lo que indica que para el tiempo que la empresa lleva en el mercado tiene una buena proporción en este tipo de canal. Así mismo marcas como Don Pedro y La Virgen también tienen cierta proporción en Supermercados, seguidamente de otras marcas que se venden en 1 o 2 Supermercados de la ciudad.

Tabla 6. Razones que tienen los Supermercados para vender una marca de veladoras

VARIABLE	Supermercad.	%
Calidad	7	35%
Precio	4	20%
Posicionamiento en el Mercado	4	20%
Alto consumo	1	5%
Amistad con la empresa	1	5%
Durabilidad	1	5%
Contrato a nivel nacional	1	5%
Es la marca que le ofrecieron primero	1	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

En cuanto a las razones que tienen los Supermercados para vender una marca de veladoras se encuentran principalmente la calidad como factor importante para la tercer parte de las tiendas de la ciudad de Pasto. Seguidamente están el precio y el posicionamiento de la marca en el mercado con un 20% respectivamente y las otras variables tienen muy poca representatividad.

Tabla 7. Disposición de los Supermercados para cambiar de marca de Veladoras

VARIABLE	Supermercados	%
SI	9	45%
NO	11	55%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

En cuanto a cambiar de marca de veladoras más de la mitad de los Supermercados respondieron que no estarían dispuestos a hacerlo, de igual manera un 45% de los mismos respondieron que si estarían dispuestos a cambiar de marca de veladoras.

Tabla 8. Razones de los Supermercados para no cambiar de marca de veladoras

VARIABLE	Supermercados	%
Preferencia del Consumidor	7	63.6%
Ofrecen gran variedad	2	18.2%
Código de barras	2	18.2%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 55% de los Supermercados que no están dispuestos a cambiar de marca de veladoras sostienen que no lo hacen principalmente porque la marca ya tiene preferencia en el consumidor con 63.6% y las razones que le siguen son el hecho de que les ofrecen variedad de líneas de productos y que tienen código de barras.

Tabla 9. Atributos que según los Supermercados, el consumidor tiene en cuenta en el momento de comprar una veladora

VARIABLE	Supermercados	%
Precio	7	35%
Calidad	6	30%
Peso	4	20%
Durabilidad	2	10%
Tamaño	1	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Según los Supermercados los atributos que los consumidores más tienen en cuenta para realizar la compra de una veladora son el precio y la calidad, los cuales están presentes en más de la tercer parte de los consumidores. Igualmente el peso es importante para un 20% de los consumidores, así también la durabilidad y el tamaño con menor representatividad.

Tabla 10. Frecuencia con que realizan sus pedidos los Supermercados

VARIABLE	Supermercados	%
Quincenal	13	65%
Mensual	5	25%
Semanal	2	10%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 65% de los Supermercados realizan sus pedidos de veladoras quincenalmente, el 25% de ellos los realizan mensualmente y tan sólo el 10% los realizan semanalmente.

Conclusiones:

1. La empresa Veladoras Margarita está en una gran parte de los supermercados de la ciudad de Pasto, lo cual es muy favorable puesto que indica que en muy poco tiempo ha tenido muy buena acogida en este canal de distribución.
2. Los supermercados en su mayoría realizan los pedidos de veladoras cada quince días.
3. El precio, la calidad y el peso son los factores más importantes para realizar la compra de veladoras.
4. Las marcas que los Supermercados venden son las que prefiere el consumidor, por tal razón estos no han pensado en cambiar de marca. De igual manera estos establecimientos venden las marcas actuales con base

en características de suma importancia como lo son la calidad, el precio y el posicionamiento que tenga la marca determinada en el mercado.

6.1.2 Estudio de tiendas de la ciudad de Pasto

Tabla 11. Tiendas que venden veladoras en la ciudad de Pasto

VARIABLE	Tiendas	%
SI	61	94%
NO	4	6%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 61% de las tiendas de la ciudad de Pasto están comercializando veladoras actualmente, mientras que un 4% de ellas no lo están haciendo.

Tabla 12. Razones de las Tiendas para no vender veladoras

VARIABLE	Tiendas	%
Malas experiencias con el producto	2	50%
No le interesa vender veladoras	1	25%
No le han ofrecido el producto	1	25%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las razones que exponen los tenderos de la ciudad de Pasto para no vender veladoras en sus establecimientos son malas experiencias con el producto con un 50%, No les interesa vender veladoras y no les han ofrecido el producto con un 25% respectivamente.

Tabla 13. Disposición para vender veladoras por parte de las tiendas que actualmente no lo están haciendo

VARIABLE	Tiendas	%
SI	2	50%
NO	2	50%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La mitad de las tiendas que actualmente no venden veladoras, afirma que si estarían dispuestos a comercializar el producto, mientras que la otra mitad sustenta que no lo haría.

Tabla 14. Variables que tendrían en cuenta las tiendas para empezar a vender veladoras

VARIABLE	Tiendas	%
Precio	1	50%
Calidad	1	50%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El precio y la Calidad son variables que los tenderos tendrían en cuenta para empezar a vender veladoras en sus establecimientos.

Tabla 15. Marcas que actualmente están comercializando los tiendas de la ciudad de Pasto

MARCAS	Frecuencia	%	Tiendas
Luz de América	14	15.05%	9
El Diamante	11	11.82%	8
Margarita	10	10.75%	7
Veladoras sin marca	9	9.67%	6
El Rey	8	8.6%	5
San Marcos	6	6.45%	4
Santa Ana	5	5.37%	3
San Jorge	5	5.37%	3
La Estrella	4	4.30%	2
El Triunfo	4	4.30%	2
Don Pedro	3	3.21%	2
La Virgen	3	3.21%	2
El Vaticano	3	3.21%	2
Jar	3	3.21%	2
La Fé	2	2.15%	1
El Sol	1	1.075%	1
Oriente	1	1.075%	1
San Judas	1	1.075%	1
Total	93	100%	61

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Entre las marcas encontradas en las tiendas de la ciudad de Pasto están principalmente Luz de América, El Diamante, Margarita, El Rey y las veladoras sin marca. Seguidamente se encuentran marcas como San Marcos, Santa Ana y San Jorge; a las cuales les siguen distintas marcas que se muestran en la tabla anterior.

Tabla 16. Razones que tienen los Tiendas para comercializar una marca de veladoras

VARIABLE	Tiendas	%
Calidad	22	36%
Precio	19	31%
No se fija en la marca	11	18%
Es la única marca que le han ofrecido	6	10%
Descuentos	2	3%
No conoce otras marcas	1	2%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

En la tercera parte de los tenderos que venden veladoras, la calidad y el precio son las razones principales que tienen en cuenta para comercializar la marca de veladoras que tienen actualmente en sus tiendas. El 18% de las Tiendas no se fijan en ninguna marca y el 10% afirman no conocer otras marcas.

Tabla 17. Disponibilidad de las tiendas para cambiar la marca de veladoras que actualmente comercializan

VARIABLE	Tiendas	%
SI	30	49%
NO	31	51%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Del 61% de las tiendas que actualmente venden veladoras, aproximadamente la mitad estarían dispuestas a cambiar de marca de veladoras, la otra mitad sustenta que no estarían dispuestas a cambiar de marca de veladoras.

Tabla 18. Razones que tienen las Tiendas para no cambiar la marca de Veladoras que venden actualmente

VARIABLE	Tiendas	%
Calidad	7	23%
Posicionamiento de la marca	7	23%
Fidelidad	7	23%
Costumbre	4	13%
Acabado de la veladora	2	6%
Precios	2	6%
Alta rotación	1	3%
Amistad con la empresa	1	3%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Un 23% respectivamente opina que la calidad, el posicionamiento de la marca y la fidelidad a la misma son razones para no cambiar de marca de veladoras, un 13% opina que no cambiaría por costumbre a comprar determinada marca, seguidamente de las variables que se muestran en la tabla anterior con menor representatividad.

Tabla 19. Atributos en los cuales se fija el consumidor en el momento en que compra una veladoras, según los tenderos

VARIABLE	Tiendas	%
Precio	20	33%
Peso	16	26%
Calidad	11	18%
Color	8	13%
Tamaño	6	10%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Según la opinión de los tenderos el precio y el peso son los principales atributos en los cuales se fija el cliente en el momento de comprar una veladora, estando presentes en la tercera parte aproximadamente. De igual manera la calidad está presente en un 18% de estos, el color en un 13% y el tamaño en un 10%.

Tabla 20. Frecuencia con que realizan sus pedidos de veladoras los tenderos de la ciudad de Pasto

VARIABLE	Tiendas	%
Ocasional	36	59%
Mensual	22	36%
Quincenal	3	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Un poco más de la mitad de las tiendas de la ciudad de Pasto realizan sus pedidos de veladoras ocasionalmente, la tercera parte los realiza mensualmente y un 5% realiza sus pedidos cada quince días.

Tabla 21. Proveedores de Veladoras de las Tiendas de la ciudad de Pasto

VARIABLE	Tiendas	%
Las Fábricas	25	41%
Vendedores ambulantes	18	30%
Distribuidoras	9	15%
No tiene proveedor fijo	5	8%
Vecinos y Amigos	2	3%
No responde	2	3%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las Fábricas de veladoras proveen a un 41% de las tiendas de la ciudad de Pasto, un 30% realizan las compras a vendedores ambulantes, un 15% corresponde a algunas distribuidoras de la ciudad, un 8% no tienen un proveedor fijo ya que le compran veladoras al que primero pase y tan sólo un 3% le compran a vecinos y amigos.

Tabla 22. Distribuidoras que entregan Veladoras a las Tiendas

DISTRIBUIDORAS	Tiendas	%
Puyo y Cía. LTDA.	5	56%
Distrilar	4	44%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Del 15% de las tiendas que actualmente compran veladoras a Distribuidoras de la ciudad de Pasto, un 56% le está comprando a Puyo y Cía, LTDA., y un 44% a Distrilar.

Conclusiones:

1. En las tiendas de la ciudad de Pasto las marcas que más se venden son:
 - Luz de América
 - El Diamante
 - Margarita
 - El Rey
 - Veladoras Sin ninguna marca

2. Existe una buena proporción de tenderos que venden cualquier veladora sin importar la marca. Esto se puede demostrar en que sólo un 41% de las tiendas le compra veladoras a las empresas que las fabrican y respaldan su producto con una marca, pero un 30% que corresponde a la tercera parte de estos realizan sus compras a Vendedores Ambulantes.

3. El 15% de las tiendas realizan sus compras de Veladoras a Distribuidoras de la ciudad de Pasto.

4. Las Distribuidoras más mencionadas por las tiendas de la ciudad de Pasto son: Puyo y Cía. LTAD. y Distrilar.

5. Los factores de mayor importancia en los que se fijan algunos tenderos para comercializar veladoras son la calidad del producto y el precio.

6. Según el criterio de los tenderos; calidad, precio y peso son atributos que los consumidores tienen en cuenta para comprar una marca de veladoras.

7. La mayoría de las Tiendas realizan sus pedidos de veladoras Ocasionalmente el 59%, Mensual el 36% y tan sólo un 5% de ellas los realizan quincenalmente.

6.2 COMPORTAMIENTO DE CONSUMIDORES FINALES DE VELADORAS

Con el fin de recolectar información para conocer al consumidor final de veladoras se aplicó una encuesta y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 23. Personas que compran y que no compran veladoras en la ciudad de Pasto

VARIABLE	Nº de respuestas	%
SI	41	60%
NO	27	40%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 60% de la población de la ciudad de Pasto consumen veladoras actualmente, mientras que un 40% no lo hacen.

Tabla 24. Sexo de las personas encuestadas

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Femenino	46	68%
Masculino	22	32%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Tabla 25. Rangos de Edad de los encuestados

VARIABLE	No de respuestas	%
15-20 años	5	7%
20-30 años	18	27%
30-40 años	18	27%
40-50 años	20	29%
Más de 50 años	7	10%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Tabla 26. Estado Civil de los Encuestados

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Casado	28	41%
Soltero	18	27%
Unión Libre	13	19%
Divorciado	7	10%
Viudo	2	3%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Tabla 27. Ingresos de los encuestados

Salario Mínimo	Nº de respuestas	%
1 hasta 2	42	62%
2 hasta 3	10	15%
4 hasta 5	3	4%
Más de 5	1	2%
Menos de 1 salario	12	17%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Tabla 28. Razón por la cual algunas personas no compran veladoras

VARIABLE	Nº de respuestas	%
No necesita veladoras	27	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las personas que actualmente no están comprando veladoras afirman que no lo hacen porque no necesitan el producto.

Tabla 29. Consumidores que se fijan en la marca en el momento de comprar una veladora

VARIABLE	Nº de respuestas	%
NO	28	68%
SI	13	32%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las dos terceras partes de los consumidores actuales de veladoras no se fijan en la marca en el momento de comprar veladoras. Mientras que sólo una tercera parte de ellos si se fija en la marca en el momento de comprarla.

Tabla 30. Marcas que utilizan los Consumidores Finales de Veladoras

MARCAS	Nº de respuestas	%
Luz de América	5	38%
El Rey	5	38%
Margarita	1	8%
La Virgen	1	8%
Don Pedro	1	8%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 38% de los consumidores finales de veladoras consume la marca Luz de América, otro 38% consumen El Rey; y a marcas como Don Pedro, La Virgen y Margarita las consumen en un porcentaje del 8% a cada una.

Tabla 31. Razones por las cuales los Consumidores utilizan una marca determinada de veladoras

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Calidad	6	46%
Costumbre	5	38%
Precio	1	8%
Duración	1	8%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La principal razón que los consumidores tienen en cuenta para comprar una marca en especial es la calidad con 46%, seguidamente está la costumbre con un 38% y finalmente se encuentra el precio y la Duración con un 8% respectivamente.

Tabla 32. Disposición de los consumidores para cambiar de marca

VARIABLE	Nº de respuestas	%
SI	9	31%
NO	4	69%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

De la totalidad de los consumidores que actualmente se fija en la marca cuando compra una veladora, la tercera parte afirma que si cambiaría de marca, lo cual indica que en esta proporción no existe posicionamiento de la marca que compran actualmente. Sin embargo en un 69%, si existe fidelidad hacia la marca, es decir la marca de veladoras está posicionada en esta proporción de consumidores, ya que afirman que no están dispuestos a cambiar la marca que usan actualmente.

Tabla 33. Frecuencia con la cual los consumidores compran Veladoras

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Ocasional	26	63%
Semanal	7	17%
Mensual	6	15%
A diario	2	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Aproximadamente 6 de cada 10 consumidores de veladoras compran este producto ocasionalmente, la quinta parte lo hace semanalmente, un 15% lo realiza mensualmente y tan sólo un 5% lo compra a diario.

Tabla 34. Lugares donde los consumidores realizan la compra de veladoras

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Tiendas	22	54%
Supermercados	18	44%
Templos	1	2%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los consumidores de veladoras prefieren hacer sus compras en las Tiendas de barrio en un 54%, en Supermercados en un 44% y tan sólo un 2% las compra en las afueras de los templos.

Tabla 35. Tamaños que prefieren los consumidores de Veladoras

VARIABLE	Nº de respuestas	%
Pequeña	21	51%
Mediana	18	44%
Grande	2	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La mitad de los consumidores de veladoras las prefiere en pequeñas, un poco menos de la mitad las prefiere en tamaño mediano y a un 5% de los consumidores les agrada de tamaño grande.

Tabla 36. Colores que prefieren los consumidores de Veladoras

COLORES	Nº de respuestas	%
Blancas	19	46%
Rojo	9	22%
Surtido	9	22%
Azul	2	5%
Amarillo	2	5%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las veladoras blancas y las veladoras de color rojo tienen mayor preferencia en los consumidores de veladoras representados con un 46% y un 22% respectivamente, mientras que el azul y el amarillo los prefieren en menor proporción y un 22% prefieren comprar sus veladoras en colores surtidos, es decir en gran variedad de colores.

Tabla 37. Consumidores de Veladoras según el sexo

VARIABLE SEXO	SI		NO	
	Resp.	%	Resp.	%
Femenino	34	50%	12	18%
Masculino	7	10%	15	22%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 50% de los consumidores de veladoras son mujeres y el 10% son hombres, lo que significa que el 83% del total de consumidores son mujeres y tan sólo el 17% son hombres. Mientras que de las personas que no compran veladoras el 18% son mujeres y el 22% son hombres. Lo cual significa que principalmente las mujeres tienen la necesidad y la disposición hacia la compra de veladoras.

Tabla 38. Consumidores de Veladoras según el rango de Edad

VARIABLE EDAD	SI		NO	
	Resp.	%	Resp.	%
15-20 años	2	3%	3	3%
20-30 años	10	15%	8	12%
30-40 años	12	18%	6	9%
40-50 años	11	16%	9	13%
Más de 50 años	6	9%	1	2%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las personas entre 30 y 40 años son las que más consumen veladoras, seguidamente de las que están entre 40 y 50 años, y las de 20 a 30 años; mientras que tan sólo el 9 % de los consumidores son los que tienen más de 50 años y una pequeña proporción del 3% son consumidores entre 15 y 20 años.

Tabla 39. Consumidores de Veladoras según sus Ingresos

VARIABLE	SI		NO	
	Resp.	%	Resp.	%
Ingresos				
Menos de 1	6	9%	6	9%
1 hasta 2	25	37%	17	25%
2 hasta 3	6	9%	4	6%
4 hasta 5	3	5%	0	0%
Más de 5	1	2%	0	0%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las personas que tienen entre 1 y 2 salarios mínimos son las que más consumen veladoras, mientras que el 9% de los consumidores son los que tienen menos de un salario mínimo, de igual manera otro 9% de los consumidores corresponden a aquellos que ganan de 2 a 3 salarios mínimos y aquellos que tienen más de 4 salarios mínimos las consumen en una mínima proporción.

Tabla 40. Consumidores de Veladoras según el Estado Civil

VARIABLE	SI		NO	
	Resp.	%	Resp.	%
Estado Civil				
Casado	18	26%	10	15%
Soltero	8	12%	10	15%
Unión Libre	8	12%	5	7%
Divorciado	5	7%	2	3%
Viudo	2	3%	0	0%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Las personas casadas son las que más compran veladoras con un 26%, seguidamente de las personas solteras con el 12%, las que conviven en unión libre con un 12%, las divorciadas en un 7% y por último las personas que han enviudado con un 3%.

Conclusiones:

1. Los consumidores de veladoras están constituidos principalmente por mujeres que están entre los 30 y 50 años de edad.
2. Los hombres tiene menor inclinación hacia la compra de veladoras.
3. Las personas menores de 30 años son las que menor cantidad de veladoras consumen.
4. Las personas con que tienen entre 1 y 2 salarios mínimos son las que tienden a comprar y a consumir veladoras. Mientras que en las personas con ingresos superiores a estos, existe un menor consumo de veladoras, lo cual se debe a que en ellos no está presente la necesidad de realizar prácticas religiosas, además debido a sus ingresos buscan artículos de mayor precio y calidad.
5. Las personas que tienen un hogar estable tienen mayor tendencia hacia el consumo de estos productos.
6. Las marcas de mayor preferencia en los consumidores de veladoras son: Luz de América, El Rey, Margarita, Don Pedro y la Virgen.
7. La empresa Veladoras Margarita tiene una preferencia del 8% en los consumidores de veladoras, por lo cual debe buscar mecanismos para que esta proporción crezca y a la vez se posicione en una mayor parte del mercado de consumidores.
8. Los colores de mayor preferencia en las veladoras son el blanco y el rojo; aunque otros las prefieren compran de colores variados.
9. Los consumidores prefieren veladoras de tamaño pequeño, seguidamente de las medianas.
10. La mayor parte de los consumidores de veladoras las compran ocasionalmente.
11. Los consumidores de veladoras realizan sus compras en su mayoría en tiendas y en Supermercados.

7. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

7.1 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE) MATRIZ 5. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE LA MATRIZ MEFI

RESULTADOS TOTALES DE LA MATRIZ MEFE

	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Análisis de la Matriz Interna - Externa:

La elaboración de esta Matriz se hizo con base en los resultados ponderados obtenidos de las Matrices MEFI y MEFE. Después de analizarla se puede decir:

1. El resultado de la Matriz MEFI para la empresa Veladoras Margarita se lo clasifica en un valor Promedio es decir que está entre 2.00 y 2.99.
2. El resultado de la Matriz MEFE para la empresa Veladoras Margarita se lo clasifica en un valor Medio es decir que está entre 2.00 y 2.99.
3. El hecho de que se encuentren los dos resultados dentro de un valor Promedio y Medio, significa que la empresa se ubica en el Cuadrante V.
4. Cuando una empresa se ubica dentro de los Cuadrantes III, V o VII, significa que se puede administrar mejor con estrategias como “Retener y Mantener”; para lo cual la Penetración en el Mercado y el Desarrollo de nuevos productos son estrategias que normalmente se utilizan para estas Divisiones.

7.2 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta Matriz se formula teniendo en cuenta dos dimensiones: La Posición Competitiva en el Eje X y el Crecimiento del Mercado en el Eje Y.

Posición Competitiva:

1. Precios Competitivos	6
2. Presentación y diseño del producto	5
3. Participación en el mercado de la Región	4
4. Poder de negociación con proveedores	2
5. Valor Agregado al producto	3
6. Diferenciación de la competencia	3
7. Administración de clientes en cuanto a formas de pago	3
8. Calidad de la materia prima	4
9. Calidad de los productos fabricados	4
10. Insatisfacción el cliente en función de la velocidad de entrega	-5
11. Inversión en Investigación y Desarrollo	-5

12. Publicidad	-5
13. Sistema de Distribución	-3
14. Organización y Control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de despacho	-4
15. Estructura de Costos	-2

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Posición Competitiva: 1.00

Crecimiento del Mercado: 6.6%*

* Debido a que no es posible conseguir el índice de crecimiento del mercado de esta industria, para la elaboración de esta Matriz hemos tomado como base el índice de crecimiento de la economía en el departamento de Nariño del año 2003 con respecto al 2004; el cual corresponde a la más reciente información.

Análisis de la Matriz de La Gran Estrategia:

Después de Formular y Analizar esta Matriz se puede afirmar lo siguiente:

1. El hecho de que Veladoras Margarita tenga un valor promedio de 1.00 en Posición Competitiva y un valor del 6.6% en cuanto al Crecimiento del Mercado (PIB), genera unas coordenadas que se ubican en el Cuadrante I.
2. Cabe resaltar que la empresa no tiene una posición competitiva muy alta y que el crecimiento del mercado de igual manera no es muy alto. Las estrategias que se recomiendan para las empresas que se ubican en el cuadrante I son: El Desarrollo del Mercado, La Penetración en el Mercado, El Desarrollo del Producto y La Diversificación Concéntrica.

7.3 FORMULACIÓN, CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Para elaborar esta Matriz se tienen en cuenta cuatro Cuadrantes que dividen las estrategias en Agresivas, Conservadoras, Defensivas y Competitivas.

En la MATRIZ PEEA las dimensiones determinantes de la posición estratégica de la empresa son dos dimensiones internas como: Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva; y dos dimensiones externas Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental.

Los factores que se evalúan en cada una de las dimensiones son:

a. Posición Estratégica Interna:

Fortaleza Financiera (FF):

1	Razones de Apalancamiento	4
2	Razones de Actividad	1
3	Razones de Liquidez	4
4	Razones de Rentabilidad	4
5	Razones de Crecimiento	6
	Promedio	3.8

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Ventaja Competitiva (VC):

1	Precios Competitivos	-1
2	Presentación y diseño del producto	-2
3	Participación en el mercado de la Región	-2
4	Poder de negociación con proveedores	-3
5	Valor Agregado al producto	-2
6	Diferenciación de la competencia	-2
7	Administración de clientes en cuanto a formas de pago	-3
8	Calidad de la materia prima	-2
9	Calidad de los productos fabricados	-2
10	Insatisfacción el cliente en función de la velocidad de entrega	-2
11	Inversión en Investigación y Desarrollo	-4
12	Publicidad	-4
13	Sistema de Distribución	-6
14	Organización y Control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de despacho	-6
15	Estructura de Costos	-4
	Promedio	-3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

b. Posición Estratégica Externa:

Estabilidad Ambiental (EA):

1	Sistema Financiero en Pasto	-2
2	La Actividad Comercial existente en Pasto	-3
3	El comercio exterior en esta industria	-2
4	El uso alternativo del producto	-3
5	Tradicición e idiosincrasia religiosa	-2
6	Nivel de religiosidad en estratos bajos	-2
7	Celebraciones religiosas en Nariño	-1
8	Índice de desempleo en Pasto	-6
9	Índice de pobreza en Pasto	-5
10	Fuentes de Ingreso de la población	-5
11	Comercio Informal	-6
12	Aumento de tarifas en los servicios públicos	-5
13	Incertidumbre económica frente al TLC	-4
14	Aumento de la cobertura del sistema eléctrico	-3
15	Aumento de productos sustitutos	-4
	Promedio	-3.53

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Fortaleza de la Industria (FI):

1	Precios Competitivos	6
2	Nivel Tecnológico	1
3	Extensión de Línea de Producto	5
4	Sistema de Distribución y Calidad del Equipo de Ventas	2
5	Disponibilidad de Materia Prima	5
6	Experiencia y Habilidad del Talento Humano (Producción)	6
7	Servicio a Canales de Distribución (Transp-Crédi)	4
8	Investigación y Desarrollo	2
9	Publicidad y promoción	2
	Promedio	3.66

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

$$\mathbf{VC = -3} \quad \mathbf{FI = 3.66} \quad \mathbf{FF = 3.8} \quad \mathbf{EA = -3.53}$$

Se procede a sumar los resultados de cada uno de los Ejes así:

$$\text{Eje X: } VC + FI = -3 + 3.66 = 0.66$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = 3.8 + (-3.53) = 0.27$$

El punto que resulta (X, Y) de la operación anterior es: (0.66, 0.27)

Análisis de la Matriz PEEA:

1. El punto obtenido (0,66, 0.27) ubica el vector resultante en el cuadrante I del plano cartesiano.
2. Como se puede observar estos puntos llegan están cerca de 0, lo que significa que la empresa está llegando a un punto en el cual su Estabilidad Ambiental y su Fortaleza Financiera se están equilibrando, así como también sus ventajas competitivas están bajando.
3. En este en el que el vector se ubica en el cuadrante I, significa que la Empresa está en una muy buena posición de aprovechar sus fortalezas internas y sus oportunidades externas; por lo tanto se puede aconsejar seguir unas estrategias agresivas.

Por lo expuesto anteriormente algunas estrategias a seguir son: Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto, Integración hacia delante y hacia atrás y Diversificación Concéntrica.

7.4 CONCLUSION

En este capítulo se realizó un análisis mediante la elaboración de algunas matrices con el fin de identificar las opciones estratégicas más adecuadas para la empresa; las cuales sugieren implementar estrategias agresivas para retener y mantener el mercado de la empresa, así como también estrategias enfocadas hacia el producto.

8. DESCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS MÁS ADECUADAS

Teniendo en cuenta que las matrices elaboradas en su mayoría apuntan al desarrollo de estrategias enfocadas hacia el mercado y hacia el producto; se tomarán tres opciones estratégicas para describirlas y evaluarlas de acuerdo a la situación, los recursos y las necesidades de la empresa:

Opción A: Desarrollo de Producto.

Opción B: Desarrollo de Mercado.

Opción C: Diversificación Concéntrica.

8.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN A: DESARROLLO DE PRODUCTO.

a. Descripción: el desarrollo de Producto consiste en desarrollar nuevos productos o también en hacer cambios en los productos que ofrece actualmente la empresa, dirigidos a clientes actuales y usando los mismos canales de Distribución. La idea es atraer a los clientes que ya han consumido productos de la empresa para que consuman nuevos productos que les ofrece la misma empresa; para lo cual se puede aprovechar el nombre y la imagen de la empresa.

b. Procedimiento: se puede realizar desarrollo de producto así:

1. Desarrollando otros productos diferentes provenientes de la parafina, como:
 - Velas Corrientes
 - Veladoras Decorativas
 - Veladoras Aromatizantes
 - Veladoras Esotéricas

2. Desarrollar nuevas cualidades en los productos que actualmente ofrece la empresa:
 - Haciendo modificaciones en su color y en su tamaño.
 - Adaptar el producto a nuevas ideas y modelos.

c. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Mayor nivel de participación en el mercado regional que atiende la empresa.
2. Un mayor crecimiento de la empresa tanto en mercado como en utilidades.
3. Ampliar el portafolio de productos que ofrece la empresa.
4. Invertir las utilidades de la empresa en la elaboración de nuevos productos que de igual manera generarán rentabilidad.
5. Se atenderá a otros segmentos diferentes del mercado.

d. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. Los nuevos productos no tengan la suficiente acogida por parte de clientes y consumidores.
2. El mercado al cual se dirigen los nuevos productos de la empresa ya esté atendido en su mayoría y no se pueda penetrar en él.
3. Puede darse que los productos nuevos tengan un alto costo y el precios que se tenga que implantar en le mercado sea un poco elevado.

e. Objetivos:

1. Fabricar y comercializar velas corrientes, decorativas, aromatizadas y esotéricas.
2. Lograr aceptación en el mercado de los nuevos productos que la empresa va a desarrollar.

3. Ampliar el nivel de participación de la empresa en el mercado.
4. Atender a otros segmentos del mercado diferentes a los actuales.
5. Satisfacer diferentes tipos de necesidades de los clientes y los consumidores.

8.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN B: DESARROLLO DE MERCADO.

a. Descripción: el desarrollo de Mercado consiste en conseguir nuevos clientes para que consuman los productos actuales que ofrece la empresa; así como también significa introducir el producto actual a nuevas áreas geográficas.

b. Procedimiento: el desarrollo de mercado se puede dar de dos formas:

1. Atraer a otros segmentos del mercado:
 - Cambiando el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa.
 - Usando canales de distribución diferentes a los que actualmente utilice la empresa.
 - Realizando promociones u ofertas en los lugares más visitados por el público en los cuales se venda el producto.
2. Abrir mercado en otras regiones geográficas:
 - Se puede realizar expansión a nivel regional, es decir llegar a otras poblaciones y ciudades en el mismo departamento.
 - Se puede realizar expansión a nivel nacional, o sea llegar a otros departamentos del país donde exista la necesidad del producto.

c. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Dar a conocer el producto en nuevos mercados.
2. Crecimiento de la demanda a nivel regional.
3. Satisfacer necesidades en otros mercados diferentes a los actuales.
4. Aumentar el nivel de participación en el mercado.
5. Incrementar las utilidades de la empresa.

d. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. Puede dificultarse la penetración en el mercado, ya que este ya puede estar atendido por empresas que tenga cierto posicionamiento.
2. No puede ser fácil encontrar diferentes canales de distribución a los que ya se tienen actualmente.

e. Objetivos:

1. Lograr una aceptación en los mercados de las distintas ciudades a las cuales se desea llegar con el producto.
2. Dar a conocer el nombre de la empresa y la marca en clientes y consumidores diferentes, los cuales aún no hacen parte del mercado de la misma.
3. Penetrar en nuevos mercados de distintas ciudades.
4. Incrementar la participación en mercados regionales y fuera del departamento de Nariño.

5. Lograr fidelizar a los clientes actuales de la empresa.

8.3 DESCRIPCIÓN DE LA OPCIÓN C: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

a. Descripción:

La diversificación Concéntrica consiste en añadir nuevos negocios a la línea actual de la empresa. Es decir crear una línea de negocios en la cual la tecnología, los productos, los mercados, los canales de distribución o las materias primas sean parecidas, pero no idénticas a las líneas actuales.

b. Procedimiento:

1. Buscar ideas respecto a la nueva línea de negocio: para lo cual se puede basar en productos que ofrecen otras empresas y aprovechar la información proveniente de investigaciones de mercados.
2. Tener en cuenta el tamaño: es decir determinar el nivel de producción de los bienes al identificar el segmento de mercado que se va atender.
3. Desarrollo técnico de los productos: hace referencia a insumos, tecnología, procesos productivos, entre otros.
4. Inversión y Financiamiento: es decir la inversión fija y el capital de trabajo necesarios; bien sean provenientes de recursos internos o externos.
5. Determinación de la Organización: está relacionado con los cambios que debe hacer la empresa en sus procesos administrativos y la forma como se va a organizar para manejar la nueva línea de negocios.
6. Evaluar la rentabilidad: es necesario analizar las ventas, los costos, los precios y los ingresos de la empresa con la nueva línea de negocio.
7. Evaluar las muestras de los productos: para lo cual es necesario realizar una investigación de mercados para obtener información del nuevo producto.

8. Elaborar la mezcla de mercadeo: se refiere al establecimiento de las estrategias de producto, precio, promoción y plaza.
9. Lanzamiento del producto: hace referencia a todos los preparativos que se deben hacer para dar a conocer el producto en el mercado.

c. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Buena acogida del producto en el mercado.
2. Incrementar las utilidades de la empresa.

d. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. El rechazo hacia el producto.
2. El costo de la inversión en investigación, producción y en general de la nueva línea sea muy elevado.
3. Puede ser que el ciclo de vida del producto no sea amplio.
4. Puede darse que el segmento al cual está dirigido el producto sea muy reducido.

e. Objetivos:

1. Desarrollar una nueva línea de negocio para la empresa relacionada con las líneas actuales.
2. Obtener ingresos y utilidades para la empresa provenientes de diferentes fuentes.
3. Lanzar y mantener en el mercado una nueva línea de productos.

8.4 Comparación de las Opciones Estratégicas A, B y C, a través de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).

Matriz 08. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Factores Claves P.A. = Puntaje de Atracción T.P.A. = Total Puntaje de Atracción	Clas.	Estrategias Alternativas					
		Opción A		Opción B		Opción C	
		P.A.	T.P.A.	P.A.	T.P.A.	P.A.	T.P.A.
Factores Externos							
Sistema Financiero en Pasto	4	4	16	2	8	4	16
La Actividad Comercial existente en Pasto	3	4	12	3	9	3	9
El comercio exterior en esta industria	3	4	12	4	12	2	6
El uso alternativo del producto	4	3	12	2	8	0	0
Tradición e idiosincrasia religiosa	4	2	8	4	16	0	0
Nivel de religiosidad en estratos bajos	4	3	12	4	16	0	0
Celebraciones religiosas en Nariño	4	3	12	4	16	0	0
Índice de desempleo en Pasto	1	2	2	2	2	2	2
Índice de pobreza en Pasto	1	2	2	2	2	2	2
Fuentes de Ingreso de la población	1	3	3	3	3	2	2
Comercio Informal	1	2	2	2	2	2	2
Aumento de tarifas en los servicios públicos	1	2	2	2	2	2	2
Incertidumbre económica frente al TLC	1	2	2	2	2	2	2

Aumento de la cobertura del sistema eléctrico	3	2	6	3	9	2	6
Aumento de productos sustitutos	1	4	4	4	4	0	0
Direccionamiento							
Imagen positiva de la empresa	4	4	16	4	16	4	16
Seguimiento de la competencia	3	4	12	3	9	3	9
Estabilidad y Motivación en el Directivo de la empresa	4	4	16	4	16	4	16
Control Gerencial y Administrativo	1	4	4	4	4	4	4
Carencia de Planes Estratégicos	1	2	2	2	2	1	1
Organización	2	4	8	4	8	3	6
Sistema de Control en ventas y producción	1	4	4	4	4	2	2
Comunicación	2	3	6	3	6	3	6
Proceso de Toma de Decisiones	2	3	6	3	6	3	6
Capacidad Competitiva y de Mercadeo							
Precios Competitivos	4	4	16	4	16	3	12
Presentación y diseño del producto	4	4	16	4	16	3	12
Participación en el mercado de la Región	3	4	12	4	12	3	9
Valor Agregado al producto	3	4	12	4	12	3	9
Diferenciación de la competencia	4	4	16	4	16	3	12
Administración de clientes en cuanto a formas de pago	3	3	9	3	9	3	9

Calidad de la materia prima	4	3	12	3	12	3	12
Calidad de los productos fabricados	4	4	16	4	16	3	12
Insatisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega	1	3	3	2	2	2	2
Inversión en Investigación y Desarrollo	2	4	8	3	6	4	8
Publicidad	2	4	8	4	8	3	6
Sistema de Distribución	1	4	4	4	4	2	2
Organización y Control en cuanto a mercancía producida y mercancía enviada al área de despacho	1	4	4	4	4	2	2
2estructura de Costos	2	4	8	4	8	3	6
C6pacidad de Talento Humano							
Experiencia del personal	4	4	16	3	12	2	8
Nivel Académico	3	3	9	3	9	3	9
Ausentismo	3	3	9	3	9	2	6
Perspectivas del personal sobre el futuro de la empresa	4	3	12	2	8	2	8
Posibilidades de ascenso	4	3	12	2	8	2	8
Clima Organizacional	3	3	9	2	6	2	6
Motivación	3	4	12	3	9	3	9
Reclutamiento y Selección del personal	2	2	4	1	2	2	4
Análisis de cargos y Evaluación del	2	2	4	1	2	2	4

desempeño							
Afiliación a Salud y Bienestar	1	3	3	3	3	3	3
Sentido de Pertenencia	1	2	2	2	2	2	2
Rotación de personal	2	2	4	2	4	2	4
Capacidad Tecnológica							
Innovación	4	4	16	3	12	4	16
Tamaño de Instalaciones administrativas	1	4	4	4	4	4	4
Localización de Instalaciones (Administración– Produc)	1	3	3	2	2	3	3
Software para Distribución y manejo de Inventarios	2	4	8	4	8	3	6
Sistema Contable	2	2	4	2	4	3	6
Control de Calidad	1	4	4	4	4	3	3
Equipo y Maquinaria Tecnificada	1	4	4	4	4	3	3
Capacidad Financiera							
Razones de Apalancamiento	3	4	12	3	9	4	12
Razones de Actividad	2	3	6	3	6	3	6
Razones de Liquidez	3	3	9	3	9	3	9
Razones de Rentabilidad	3	4	12	4	12	3	9
Razones de Crecimiento	4	4	16	4	16	4	16
TOTAL			528		496		398

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

8.5 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES

Después de elaborar la matriz MCPE, las Opciones anteriormente descritas obtuvieron la siguiente puntuación:

A. Estrategia de Desarrollo de Producto:	528
B. Estrategia de Desarrollo de Mercado:	496
C. Estrategia de Diversificación Concéntrica:	398

La Opción A tiene el puntaje más elevado, por lo cual es recomendable para Veladoras Margarita la implantación de la estrategia “Desarrollo de Producto”, puesto que es la más adecuada en cuanto al análisis hecho de la situación interna y externa de la empresa, así como también en cuanto a sus requerimientos, recursos disponibles, productos que actualmente ofrece y mercado que atiende.

8.6 CONCLUSION

En este capítulo se hizo una descripción de las opciones estratégicas que podría implementar la empresa y a la vez se realizó una selección de la opción más adecuada con relación a los recursos y a los requerimientos de la empresa. Por lo tanto se puede afirmar que la opción más adecuada es “el desarrollo de producto”, ya que Veladoras Margarita necesita complementar sus líneas de producto actuales, ya sea realizando mejoras en el producto actual u ofreciendo nuevos productos para satisfacer otros nichos de mercado.

9. DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

9.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN CORPORATIVA

“Producir y Comercializar Veladoras en diferentes tamaños, colores y presentaciones que satisfagan totalmente las necesidades espirituales del consumidor y a la vez crear lazos fidedignos con los clientes a través del seguimiento y de las estrategias que se establezcan con los distintos canales de distribución para lograr un mayor posicionamiento del producto en el consumidor final; lo cual permita a la empresa generar crecimiento, rentabilidad y mejoramiento de la calidad de vida de los clientes, los socios y el personal de Veladoras Margarita”

9.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN CORPORATIVA

“Veladoras Margarita se proyecta hacia el posicionamiento de la marca Margarita en el mercado y a ser la empresa líder del mercado de la ciudad de Pasto, ofreciendo la mejor calidad y precios al cliente – consumidor para llegar a competir en distintos mercados del país y posicionar el producto a nivel nacional.”

9.3 FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ❖ Ejecutar acciones que conlleven al cumplimiento de la misión y la visión de Veladoras Margarita.
- ❖ Fabricar y Comercializar velas y veladoras de diferentes tipos para satisfacer distintos nichos de mercado.
- ❖ Ofrecer calidad en procesos, productos y servicios a los clientes, canales de distribución, consumidores y personal de la empresa.
- ❖ Lograr un crecimiento de la empresa a través del cumplimiento y de la satisfacción de expectativas del cliente, del consumidor final, de los socios y del personal de la empresa.

- ❖ Incrementar los niveles de ventas y aumentar el nivel de participación en el mercado con el fin de lograr un alto grado de Supervivencia y rentabilidad.

9.4 CONCLUSIÓN

Este capítulo se realizó con el fin de darle un nuevo direccionamiento a la empresa a través de la formulación de una nueva misión corporativa, una nueva visión y el planteamiento de unos objetivos corporativos; de tal manera que la empresa se enfoque en encaminar sus esfuerzos hacia metas determinadas con claridad y anterioridad, y así logre alcanzar los resultados esperados.

10. DESARROLLO DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA “Desarrollo de Producto”

Los diferentes análisis hechos a la empresa arrojaron la necesidad de implantar en esta, estrategias de tipo agresivo; es decir estrategias enfocadas hacia el hecho de defender y aumentar la participación en el mercado; de igual manera se obtuvo información que permite descubrir que específicamente la empresa requiere estrategias para retener y mantener; por lo cual es necesario que la empresa complemente su mercado actual con el desarrollo de nuevos productos provenientes de la parafina de tal manera que logre mantenerse en el segmento actual de mercado y a la vez penetrar en otros segmentos diferentes al ampliar su portafolio de productos.

10.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Teniendo en cuenta que la opción estratégica a implementar es el Desarrollo de Producto, se realiza un análisis DOFA, en el cual se hace un listado de las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa Veladoras Margarita para luego elaborar la Matriz DOFA; en la cual se establecen algunas estrategias que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa y a la implementación de la estrategia “Desarrollo de Producto”, enfocada hacia el mejoramiento del producto actual y al desarrollo de nuevos productos.

Tabla 42. Listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Financiero en Pasto. 2. Actividad Comercial existente en la ciudad. 3. El comercio exterior en esta industria. 4. El uso alternativo del producto. 5. Tradición y Religiosidad. 6. Nivel de religiosidad en estratos bajos. 7. Celebraciones religiosas en Nariño 8. Población con más de 1 salario mínimo. 9. Competencia con base en el conocimiento. 10. Penalización del contrabando. 11. Talento Humano en la región. 12. Preocupación por el desarrollo sostenible. 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de desempleo en Pasto. 2. Índice de pobreza en pasto. 3. Fuentes de Ingreso de la población. 4. Comercio Informal. 5. Aumento de tarifas en los servicios públicos. 6. Incertidumbre económica frente al TLC. 7. Cobertura del sistema eléctrico en Nariño. 8. Riesgo en el manejo del producto.
<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen positiva de la empresa. 2. Estabilidad y Motivación en le Directivo de la empresa. 3. Precios competitivos. 4. Presentación y Diseño del producto. 5. Calidad de la Materia Prima. 6. Calidad de los Productos Terminados. 7. diferenciación de la competencia. 8. Participación en el mercado regional. 9. Experiencia del personal del área de producción. 10. Expectativas del personal acerca del futuro de la empresa. 11. Posibilidades de Ascenso. 12. Clima Organizacional. 13. Innovación. 14. Razones de Crecimiento. 15. Razones de Liquidez. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control Gerencial y Administrativo. 2. Sistema de Control en Ventas y en Producción. 3. Proceso de Toma de Decisiones. 4. Insatisfacción del cliente en función de la Velocidad de Entrega. 5. Inversión en Investigación y Desarrollo. 6. Publicidad. 7. Organización y Control en cuanto a Mercancía Producida y Mercancía enviada al área de Despacho. 8. Afiliación a Salud y Bienestar. 9. Sentido de Pertenencia. 10. Equipo y Maquinaria Tecnificada. 11. Carencia de Software para Control y Manejo de Inventarios. 12. Control de Calidad.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Financiero en Pasto. 2. Actividad Comercial existente en la ciudad. 3. Población con más de 1 salario mínimo. 4. Competencia con base en el conocimiento. 5. Talento Humano en la región. 6. Preocupación por el desarrollo sostenible. 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de desempleo en Pasto. 2. Índice de pobreza en pasto. 3. Fuentes de Ingreso de la población. 4. Comercio Informal. 5. Aumento de tarifas en los servicios públicos. 6. Incertidumbre económica frente al TLC. 7. Riesgo en el manejo del producto.
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen positiva de la empresa. 2. Precios competitivos. 3. Presentación y Diseño del producto. 4. Calidad de la Materia Prima. 5. Calidad de los Productos Terminados. 6. Diferenciación de la competencia. 7. Participación en el mercado regional. 8. Experiencia del personal del área de producción. 9. Innovación. 10. Localización de la planta de producción. 11. Razones de Liquidez. 	ESTRATEGIAS FO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer productos de excelente calidad, presentación y diseños a precios competitivos que estén al alcance del consumidor, de tal manera que se logre diferenciar de la competencia con características como el conocimiento del mercado, la innovación y la preservación del medio ambiente. (O2, O6, 07, 09, F2, F4, F5, F6, F9, F10). 2. Aprovechar la buena Imagen de la empresa para adquirir recursos financieros destinados a incrementar la productividad y la Comercialización de productos en parafina, teniendo en cuenta el Talento Humano y su experiencia en el área de producción. (O1, O6, O8, F1, F7, F8, F11). 3. Llegar a un mercado más amplio y popular, mediante la satisfacción de diferentes necesidades de distintos nichos de mercado que a la vez permitan lograr una mayor participación en este. (O2, O3, 07). 	ESTRATEGIAS FA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Con el crecimiento de la empresa se tratará de generar empleo, por lo cual se dan nuevas fuentes de ingreso y por ende se mejora la situación de pobreza de unos cuantos. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, D1, D2, D3). 2. Teniendo en cuenta las herramientas con las que se cuenta, la empresa debe tratar de ser competitiva frente a los actuales y nuevos competidores que llegarán al mercado. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A4, A6) 3. Instruir al personal acerca del consumo de servicios como: energía, agua, gas, teléfono, para que se logre hacerlos rendir al máximo y a al vez se genere un ahorro de estos. (F1, A5). 4. Aprovechar la presentación del producto para desarrollar un empaque atractivo e instructivo en cuanto al manejo que el consumidor debe darle a los productos provenientes de la parafina. (F3, F5, A7)
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Control Gerencial y Administrativo. 2. Sistema de Control en Ventas y en Producción. 3. Insatisfacción del cliente en función de la Velocidad de Entrega. 4. Inversión en Investigación y Desarrollo. 5. Publicidad. 6. Afiliación a Salud y Bienestar. 7. Equipo y Maquinaria Tecnificada. 8. Carencia de Software para control y Manejo de Inventarios. 9. Control de Calidad. 	ESTRATEGIAS DO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir recursos en el mejoramiento del área administrativa, productiva y comercial, de tal manera que se solucionen las dificultades que se presentan en ellas, y a la vez adquiriera maquinaria y equipos necesarios para incrementar la productividad y la competitividad de la empresa. (O1, 04, D1, D2, D3, D7, D8, D9). 2. Destinar presupuesto para inversión en publicidad, investigación y Desarrollo, de tal manera que la empresa sea conocida por su calidad, buen nombre y por una marcada preocupación por la preservación del medio ambiente. 3. Teniendo en cuenta que se tendrán nuevas fuentes de ingreso, se debe optar por afiliar el personal al sistema de salud y riesgos profesionales. 	ESTRATEGIAS DA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teniendo en cuenta los problemas que tiene la empresa a nivel interno, y las estrategias aplicadas para su solución; puede llegarse a un punto en el que la empresa se vuelva más competitiva y logre disminuir en gran manera las amenazas que tiene actualmente. (D1: D8, A1: A7). 2. Definir un presupuesto para inversión en Investigación y Desarrollo, con el fin de lograr altos estándares de calidad y lograr hacer frente al TLC con un buen nivel Competitivo. (D4, A6) 3. Buscar la manera de generar empleo en la medida en que se emplee personal para ocuparlo en el área de Investigación y Desarrollo. (D4, A1)

10.2 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA “DESARROLLO DE PRODUCTO”

- **Objetivo General**

Realizar un análisis de los posibles beneficios frente a los costos que puede acarrear la implementación de la estrategia: “Desarrollo de Producto”.

- **Objetivos Específicos**

6. Fabricar y comercializar velas corrientes, decorativas, aromatizadas y esotéricas.
7. Realizar el lanzamiento del producto al mercado.
8. Ampliar el nivel de participación de la empresa en el mercado.
9. Atender a otros segmentos del mercado diferentes a los actuales, mediante la satisfacción de diferentes tipos de necesidades de los consumidores.
10. Comercializar los productos mediante los Canales de Distribución que actualmente tiene la empresa, de acuerdo al nicho de mercado al cual vaya dirigido el producto.

- **Beneficios**

6. Mayor nivel de participación en el mercado regional que atiende la empresa.
7. Un mayor crecimiento de la empresa tanto en mercado como en utilidades.
8. Ampliar el portafolio de productos que ofrece la empresa.
9. Conseguir nuevos clientes para la empresa.
10. Invertir las utilidades que genera la empresa en la fabricación de nuevos productos que de igual manera generarán rentabilidad.
11. Atender a otros segmentos diferentes del mercado.

- **Estrategias**

1. Realizar mejoras en los productos actuales de la empresa en cuanto a calidad, consistencia y presentación del mismo.
2. Desarrollar nuevos productos provenientes de la Parafina como Velas corrientes, velas Decorativas, Aromatizantes y Esotéricas.
3. Buscar y contactar a distintos distribuidores en la ciudad de Pasto y en diferentes ciudades cercanas.
4. Realizar y mantener una publicidad adecuada para los productos actuales que ofrece Veladoras Margarita y para los que se propone fabricar y comercializar.

10.3 ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL

Nº	Actividades a desarrollar para ejecutar las estrategias y llevar a cabo la Macro-Estrategia: “Desarrollo de Producto”	Etapas	Responsable
1.	Realizar la consecución de un crédito de una entidad financiera	ETAPA I	GERENCIA
2.	Realizar la adquisición de una máquina para la producción de veladoras		
3.	Analizar cuáles son los aspectos a mejorar en los productos actuales	ETAPA II	MERCADEO Y PRODUCCION
4.	Diseñar los modelos, presentación, formas, etc.de los nuevos productos		
5.	Analizar una selección de los modelos de veladoras mas atractivos y adecuados		
6.	Definir las metas de producción de acuerdo al mercado que se va a atender		
7.	Fabricar los nuevos productos en la máquina adquirida	ETAPA III	PRODUCCION
8.	Tener la cantidad suficiente de mercancía para incursionar en el mercado		
9.	Hacer un análisis para fijar los precios de los nuevos productos	ETAPA IV	DEPTO. COMERCIAL, MERCADEO Y FINANZAS
10.	Definir cuál es la inversión en “Actividades promocionales” que se va a emplear		
11.	Contar a distribuidoras y supermercados con los cuales trabaja la empresa		
12.	Realizar el lanzamiento del producto al mercado	ETAPA V	DEPTO. COMERCIAL Y DE MERCADEO
13.	Realizar propaganda en lugares reconocidos de la ciudad (Supermercados)		
14.	Realizar promociones en los supermercados dirigidas al consumidor, por ejemplo: “pague 1 lleve 2”, “compre una veladora y lleve un bono por \$2000”, el cual se lo utilice en la próxima compra.		
15.	Realizar publicidad televisiva, radial y en el diario de la ciudad		
16.	Realizar visitas semanales a los diferentes distribuidores y supermercados para verificar la comercialización del producto y la aceptación que ha tenido en el mercado	ETAPA VI	DEPTO. COMERCIAL Y DE MERCADEO
17.	De acuerdo a la aceptación obtenida de los nuevos productos en la ciudad, buscar y contactar distribuidores en ciudades cercanas a Pasto.		

10.4 PRESUPUESTO

DETALLE:	VALOR:
Consecución de crédito	\$ 100.000
Adquisición de máquina	10.000.000
Viaje para compra de máquina	200.000
Gastos en Diseño de productos (Diseñador)	300.000
Contacto de distribuidores en otras ciudades	300.000
Lanzamiento del producto	1.000.000
Papelería	500.000
Publicidad	1.000.000
	<hr/>
COSTO TOTAL	13.400.000

11. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO

11.1 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de Mercadeo es el conjunto de variables: producto, precio, promoción y plaza que interactúan en un contexto con el fin de llegar al mercado objetivo y generar una respuesta de compra.

11.1.1 Diagnóstico de la mezcla de producto: producto se refiere a todas aquellas variables que influyen en la generación de un bien; las cuales deben ser conocidas por la empresa puesto que de esto depende lo satisfactorio que sea el producto en cuanto cumplimiento con todos los elementos que debe incluir.

Producto Básico: este elemento incluye variables intangibles, es decir la necesidad que este satisface.

Producto Real: se refiere a todo aquello que los clientes perciben a través de los sentidos, es decir aquello que sienten, huelen, ven y oyen.

Producto Ampliado: es aquello que según la percepción mental del cliente hace el producto diferente de los demás productos que son "iguales" a este.

Tabla 43. Características de los productos que ofrece Veladoras Margarita.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
BÁSICO	<ul style="list-style-type: none">- Fuente de Luz.- Uso en altares, ritos y celebraciones Religiosas y espirituales.
REAL	<ul style="list-style-type: none">- La veladora como tal.- La luz que produce.- El peso que tiene la veladora.- La duración que proporciona.- El tamaño de la veladora.- Los colores de la veladora.

	<ul style="list-style-type: none"> - El papel celofán que la recubre. - Los empaques (bolsas plásticas).
AMPLIADO	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio al cliente y a Canales de Distribución. - Atención al cliente y a Canales de Distribución. - La calidad en cuanto a acabado y presentación de la veladora.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

11.1.2 Diagnóstico de la mezcla de precio: el hecho de fijar el precio de un producto tiene dos límites, puede darse una situación en la cual el precio fijado sea muy alto y sobre pase el poder adquisitivo del cliente o también que sea un precio muy bajo con relación al que el cliente cree poder pagar, lo cual puede originar problemas en cuanto a la percepción de la calidad u origen del producto. La fijación de precios tiene 3 objetivos primordiales:

a) Maximizar utilidades: tiene que ver directamente con optimizar los recursos, por lo tanto se debe tener en cuenta si desea obtener buenas utilidades en el menor tiempo posible o largo plazo.

Igualmente los precios se deben establecer teniendo en cuenta la participación que se espera tener en el mercado, por lo cual se debe definir si los precios se establecen para ser el líder del mercado, para no pelear con el líder o para penetrar en un segmento específico. En el caso de Veladoras Margarita hasta el momento se han establecido para penetrar en un segmento específico de mercado, para el caso de la Línea Económica se dirige a Tiendas y a consumidores de los estratos 1 y 2, y en el caso de la Línea Tradicional para penetrar en Supermercados y dirigirse a estratos más altos con precios distintos y acordes a sus ingresos y a su poder adquisitivo.

b) Supervivencia: las organizaciones se inclinan por establecer precios para lograr por lo menos un punto de equilibrio. En el caso Veladoras Margarita no se aplica, ya que en cuanto a la supervivencia y al punto de equilibrio se calculan en cuanto a las ventas que se deben efectuar.

c) Lograr el Liderazgo: este se aplica cuando el precio es fijado con el fin de lograr liderazgo en el mercado. La empresa tiene en cuenta los precios con los que compete actualmente y la calidad en el momento de tratar de lograr que su posicionamiento sea óptimo en el segmento de Mercado.

Finalmente se puede decir que Veladoras Margarita fija sus precios con base en los costos en los que debe incurrir para fabricar el producto, tales como: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; así mismo tiene en cuenta estar aproximado a los precios que maneja la competencia y también se tiene en cuenta la percepción que tiene el cliente acerca del producto. Es importante destacar que el margen de utilidad que se deja a Canales de Distribución tiene influencia directa en el precio del producto por lo cual se lo debe tener muy en cuenta en el momento de fijar de tal manera que se obtenga la rentabilidad esperada.

11.1.3 Diagnóstico de la mezcla de plaza: para analizar lo referente a Plaza o Distribución se debe tener en cuenta los Canales de Distribución que se tienen actualmente y la Distribución física con la cual cuenta la empresa.

11.1.3.1 Canales de Distribución: se refiere a las rutas por medio de las cuales se llevan los productos desde el productor hasta el consumidor final. El canal de distribución que usa la empresa son los intermediarios, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas quienes toman propiedad de la mercancía e intervienen en el proceso de comercialización; en estos encontramos los mayoristas y minoristas. A continuación se describen los canales de distribución que tiene la empresa:

- ❖ Canal Tipo 3: la empresa vende sus productos a Supermercados, quienes venden el producto por unidad a consumidores finales y a minoristas (como algunas tiendas) que realizan sus compras en estos lugares y que de igual manera venden el producto al consumidor. De igual manera la empresa vende por mayor a Distribuidoras de la ciudad de Pasto quienes se encargan de vender al por menor a Tiendas. Así también la empresa tiene micro-aliados quienes son personas que compran directamente mercancía a la empresa de contado y la venden en Tiendas de la ciudad. Cabe resaltar que el canal tipo 3 reduce el margen de utilidad ya que tiene más elementos en su canal, por lo cual la empresa debe tener en cuenta el margen de utilidad que se asigna a cada elemento, que de igual manera se incrementa cuando son menos los eslabones por los que pasa el producto.

En el caso de los Supermercados, además de acudir personas de la ciudad acuden también personas provenientes de otras poblaciones y ciudades que en ocasiones visitan a Pasto por lo tanto el producto llega a ellos sin que la empresa ni los Supermercados incurran en mayores costos. En el caso de las Distribuidoras, se debe incurrir en gastos de transporte para entregar el producto en Tiendas, como también en las visitas que se realizan a las diferentes poblaciones para vender el producto, lo cual permite que este llegue a los consumidores finales diferentes a los habitantes de Pasto.

- ❖ Canal Tipo 2: la empresa vende directamente a Minoristas y Tiendas de la ciudad de Pasto y estos al consumidor final.

Es importante destacar que los canales de distribución son uno de los factores claves en esta industria ya que gran parte del éxito de la empresa depende del servicio y la atención que se preste a ellos; sin embargo no se debe restar importancia al consumidor ya que este es quien termina usando el producto para satisfacer una necesidad.

11.1.3.2 Distribución Física: se debe tener en cuenta:

- a) Transporte: Veladoras Margarita cuenta con un vehículo de propiedad de la empresa, en el cual se transporta los pedidos de veladoras hacia Supermercados, Distribuidoras y Tiendas en las cuales se vende el producto.
- b) Almacenamiento: de acuerdo al proceso de observación que se hizo en los Supermercados, las veladoras se ubican en un lugar visible, así como también en los Autoservicios. Pero en el caso de las tiendas, son muy pocas las que ubican las veladoras en un lugar visible, ya que el espacio con el que cuentan es reducido y las almacenan según su criterio; en algunos casos se las ubica en la parte de abajo de los estantes y en otros en la parte media y en la parte alta de estos.
- c) Inventarios: la empresa cuenta con poco espacio para almacenar sus productos, por lo cual la mayoría de los pedidos se despachan desde la fábrica y se transportan directamente donde los clientes (Distribuidoras y Supermercados), sólo para el caso de las ventas que se realizan a Tiendas y a Micro-aliados, quienes realizan las compras en cualquier momento que se les termine la

mercancía, se tiene mercancía en el área de despachos, sobre la cual se ejerce un control manual. Además el inventario se vende rápidamente por lo cual se debe surtir continuamente.

d) Fuerza de ventas: la empresa cuenta con una mercaderista para realizar el mercadeo en Supermercados, un vendedor quien con la ayuda del vehículo de la empresa y con su amplia experiencia efectúa las ventas Tienda a Tienda; y finalmente tiene 3 micro-aliados que igualmente conocen el proceso de venta del producto.

11.1.4 Diagnóstico de la mezcla de promoción: la promoción se entiende como la forma que tienen las empresas para comunicarse con sus diferentes tipos de clientes, es la realización de acciones y estímulos dirigidas a un público determinado para alcanzar ciertos objetivos específicos. Esta mezcla está integrada por: promoción de ventas, venta personal y publicidad.

11.1.4.1 Diagnóstico de Publicidad: es el proceso de comunicar a una audiencia especial un mensaje para lo cual se utiliza medios masivos. Se deben analizar dos elementos:

a) Estrategia Creativa: esta expresa en términos concretos lo que se le está comunicando al cliente, se compone de:

- ❖ Copy: es el texto y consta de:
 - La promesa básica: responde a la pregunta ¿Cuál es la necesidad que satisface el producto?
 - La promesa secundaria: esta incluye elementos que permiten identificar los beneficios del producto.
 - Racionalizador o Reason Why: ayuda al comprador a identificar por que debe comprar el producto A y no el B.

- ❖ Eslogan: es una frase que identifica al producto y lo distingue de los de su especie.

b) El Plan de Medios: los medios son las formas a través de las cuales lo anunciantes hacen llegar al público determinado o al consumidor el anuncio de una marca o producto. Es importante determinar si se eligió el medio adecuado de acuerdo a la empresa, el producto, su posición en el mercado y el Mercado Meta.

Tabla 44. Inversión en publicidad de Veladoras Margarita

Medios	Inversión
Radiales	
Televisivos	
Prensa	
Directorios	\$ 400.000
Volantes	
Folleto	
Vallas	
TOTAL	\$ 400.000

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Actualmente Veladoras Margarita sólo ha invertido en realizar avisos publicitarios en el directorio telefónico, el cual constituye una mínima inversión en lo que respecta a publicidad.

11.1.4.2 Diagnóstico de Promoción de Ventas: esta se refiere al proceso de comunicación interior dirigida a clientes, distribuidores y a la Fuerza de ventas.

Tabla 45. Actividades Promocionales que realiza Veladoras Margarita

Actividades Promocionales	Las realiza en un nivel:			No las realiza
	Alto	Medio	Bajo	
Promoción al Clientes			X	
Promoción al Distribuidor		X		
Promoción al Vendedor				X

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

De acuerdo a la Tabla se puede afirmar que el nivel promocional de la empresa en términos generales es bajo.

11.1.4.3. Diagnóstico de Venta Personal: es el proceso por medio del cual los vendedores que tiene una empresa visitan a clientes actuales y potenciales con el fin de realizar el ofrecimiento de los productos y de establecer una relación comercial. Veladoras Margarita realiza este proceso con Distribuidoras, Supermercados y Tiendas.

11.2 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE MERCADEO

“Veladoras Margarita está enfocada en la fabricación y comercialización de velas y veladoras que permitan satisfacer necesidades de tipo psicológico al facilitar la comunicación con un ser supremo, el cual concede bienestar, salud y felicidad. Se busca aplicar una mezcla de marketing idónea para lograr una satisfacción óptima de las necesidades del cliente y del consumidor final.”

11.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MERCADEO

1. Fabricar y Comercializar nuevos productos provenientes de la parafina.
2. Lograr un incremento en el nivel de participación en el mercado.
3. Satisfacer diferentes necesidades de manera óptima en distintos nichos de mercado.
4. Lograr un posicionamiento de los productos en los segmentos de mercado que a estos les corresponda.
5. Adaptar de manera continua y realizar modificaciones que se requieran en la mezcla de marketing.

11.4 ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

5. Realizar mejoras en el producto que ofrece actualmente la empresa en cuanto a calidad, consistencia y presentación del mismo.
6. Desarrollar nuevos productos provenientes de la Parafina como las velas Decorativas, Aromatizantes y Esotéricas, y Velas corrientes.
7. Buscar y contactar a distintos distribuidores en la ciudad de Pasto y en diferentes ciudades cercanas.

8. Realizar y mantener una publicidad adecuada para los productos actuales que ofrece Veladoras Margarita y para los que se propone fabricar y comercializar.

11.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Las matrices que se utilizaron para realizar el diagnóstico y el análisis para formular las estrategias más adecuadas, brindaron información valiosa para determinar que la empresa Veladoras Margarita necesita una estrategia basada en el Desarrollo de Producto, la cual se enfoque en realizar ciertas mejoras en el producto actual y más específicamente en desarrollar nuevos productos relacionados con las líneas que la empresa tiene actualmente en el mercado.

En la investigación realizada se encontró que existen muchos competidores formales e informales en el mercado de veladoras tradicionales y económicas, los cuales ofrecen el producto a bajo precio a un mercado en el que el precio juega un papel importante en el momento de comprar un producto básico; por lo tanto esto representa una grave amenaza para la empresa. En este contexto es necesario que Veladoras Margarita implemente su estrategia competitiva bajo los siguientes aspectos:

- ❖ Mejorar algunas características de las Líneas de Veladoras que produce actualmente (Tradicional y Económica), de tal manera que se logre obtener un producto diferenciado, de buena calidad y a un precio razonable, ya que va dirigido especialmente a estratos 1, 2 y 3.
- ❖ Desarrollar nuevas líneas de Veladoras, tales como: Línea de Velas Corrientes y Línea de Velas Especiales como: Velas Aromatizadas, Velas Decorativas y Velas Esotéricas; las cuales logran cubrir nichos de mercado diferentes como estratos 1, 2 y 3 la Línea Corriente; y estratos 4, 5 y 6 la Línea especial. Así como también logren satisfacer distintos tipos de necesidades.

11.5.1 Definición del mercado meta: en la tabla que se presenta a continuación se definen las características de los segmentos de clientes a los cuales aspira llegar la empresa con los productos que fabrica actualmente y con los nuevos productos.

Tabla 46. Segmentación del Mercado para los productos de Veladoras Margarita

Productos que ofrece actual/	Segmento	Descripción
Veladoras Línea Tradicional y Económica	Personas que se dedican a realizar cultos, homenajes y celebraciones religiosas a un ser superior.	Estas personas utilizan las veladoras en diferentes rituales y altares que hacen para rendir adoración a un ser Supremo y pedir protección, Bienestar, Salud, Felicidad, entre otros.
Productos Nuevos	Segmento	Descripción
Velas Corrientes	Mujeres y Hombres casados con ingresos menores a 2 salarios mínimos.	Estas son personas que realizan las compras y dan uso al producto.
Velas Decorativas y Aromatizantes	Personas que les agrada decorar los ambientes o lugares donde habitan o trabajan.	Estas son personas que viven en zonas urbanas, tienen cierto nivel intelectual y reciben ingresos por más de dos salarios mínimos.
Velas Esotéricas	Personas con problemas emocionales y de inseguridad.	Estas son personas que necesitan sentir seguridad y protección en algún tipo de situación.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

11.5.2 Estrategias de producto: para definir las estrategias de producto es necesario establecer cuáles son las decisiones que permitirán proyectar el producto en el plan de marketing.

a) Decisiones con relación al tipo de producto: se debe analizar si el producto es el más consumido por la marca o por que es el más económico en el mercado, para determinar como será el consumo de los nuevos productos.

De acuerdo a las encuestas aplicadas un 8% del mercado compra Veladoras Margarita, mientras que otra parte del mercado compra cualquier tipo de veladoras teniendo en cuenta su precio.

En este aspecto las estrategias de producto deben considerar los siguientes puntos, de acuerdo al tipo de producto:

En cuanto a Veladoras: algunos consumidores pueden considerar que el producto puede ser bueno y lo someten a selección entre precio y calidad, sin embargo a otros consumidores no les puede interesar seleccionar el producto y sólo tienen en cuenta su precio.

En cuanto a Velas Corrientes: los consumidores conocen el producto y si el precio de estas no es alto, lo compran.

En cuanto a Velas Decorativas, Aromatizadas y Esotéricas: los consumidores pueden someter el producto a un proceso de selección entre precio y calidad.

b) Decisiones acerca de la composición del producto: este aspecto incluye decisiones relacionadas con los elementos que componen el producto, es decir los elementos que le dan materialización concreta al producto.

Las decisiones sobre la composición del producto que se pueden tomar son las siguientes:

Tabla 47. Decisiones sobre la composición del producto

Producto	Atributo	Táctica
Veladoras	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un tamaño acorde con el peso y el precio del producto para lograr eficiencia en los costos. - Fabricar diseños de veladoras de acuerdo a las celebraciones religiosas en las que se utilicen.
	Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la consistencia actual del producto ya que está acorde a la línea de producto y a su precio, además es de buena calidad.
	Color	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer mayor variedad de colores en parafina y en papel celofán de acuerdo al tipo de producto. - Tratar de usar colores llamativos y que tengan duración.
	Olor	<ul style="list-style-type: none"> - En lo posible cuando se trate de celebraciones religiosas, utilizar aromas en las veladoras relacionados con estas.
Velas Corrientes	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricar velas en diferentes referencias y con un peso acorde, para ofrecerlas a un precio razonable.
	Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una consistencia igual o parecida a la que brinde el competidor más importante en el mercado de estos productos.
	Color	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricar velas en colores que llamen la atención. - Usar colores que tengan un buen tiempo de duración.
Velas Decorativas	Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricar velas con una tarjeta en la cual se muestre un mensaje especial y se la pueda adherir a la vela. - Fabricar velas con diseños especiales para fechas importante como día de amor y amistad, día de la madre, navidad, etc. - Fabricar velas especiales para cumpleaños. - Fabricar velas de broma. - Fabricar velas que el consumidor pueda coleccionar. - Fabricar velas con motivos de equipos de fútbol. - Fabricar velas que el consumidor pueda decorar de acuerdo a su gusto. - Fabricar velas que sean especiales para la mujer. - Fabricar velas en diferentes figuras de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.
	Olor	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un olor adecuado al tipo de vela que se ofrezca al consumidor.
	Color	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar colores que tengan buena duración en estos productos.

Velas Aromatizantes	Olor	- Usar una amplia variedad de aromas. - Ofrecer diferentes grados de intensidad en el aroma de acuerdo al gusto del consumidor.
	Consistencia	- Fabricar estas velas tratando de que brinden una mayor duración con relación a la común.
	Color	- Utilizar colores que tengan relación con el aroma. - Utilizar colores que sean concentrados.
	Diseño	- Fabricar velas aromatizadas con formas de plantas, flores, árboles. - Fabricar velas aromatizadas que también decoren.
Velas Esotéricas	Color	- Usar colores que tengan una mayor duración. - Agregar el color de acuerdo al significado esotérico que este tenga.
	Diseño	- Fabricar velas para cada uno de los signos del Zodiaco. - Fabricar velas en formas de elementos esotéricos como: el sol, la luna, las estrellas, las pirámides, etc. - Añadir al producto un volante de instrucciones de cuál es el fin esotérico del producto. - Añadir al producto objetos asociados al esoterismo como herraduras, monedas y algunos símbolos.
	Olor	

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

c) Decisiones de marca: la marca es el nombre, término ó signo que identifica los bienes o servicios de una determinada empresa para diferenciarlos de sus competidores. En cuanto al nombre es la parte que puede pronunciarse, el signo de marca es la parte que puede reconocerse tales como: el símbolo, el color, el tipo de letra, etc. y la marca registrada es aquella que recibe una protección legal.

La marca con la cual la empresa llegará a mercados actuales y nuevos es con su mismo nombre "VELADORA MARGARITA", el cual ha tenido gran éxito puesto que es sinónimo de una agradable flor y del nombre de una mujer lo cual transmite sensibilidad y sensualidad en cada uno de los productos que la empresa pretende ofrecer.

d) Decisiones sobre el empaque: el empaque es la envoltura de un producto. Existen dos tipos de empaque: para el consumidor y para el distribuidor.

Tabla 48. Decisiones sobre el empaque

Producto	Cliente	Táctica
Veladoras de Línea Económica, de Línea Tradicional y Velas Corrientes.	Distribuidor	El producto se debe empaquetar en cajas de cartón de acuerdo a su capacidad y al Volumen de mercancía.
	Consumidor Final	Empacar el producto en bolsas plásticas de buena calidad y de diferente capacidad.
Velas Aromatizadas y Decorativas.	Distribuidor	El producto se debe empaquetar en cajas especiales para proteger objetos especiales, las cuales protegen el producto.
	Consumidor Final	El producto debe ser empaquetado en cajas transparentes elaboradas en material especial y atractivo, que protejan el producto de daños.
Velas Esotéricas.	Distribuidor	El producto debe empaquetarse en cajas de cartón de diferentes tamaños.
	Consumidor Final	El producto debe empaquetarse en plástico, papel o bolsas de colores.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

e) Decisiones de Etiqueta: la etiqueta cumple varias funciones:

- ❖ Promociona los productos.
- ❖ Informa al consumidor sobre los cuidados y el manejo que debe tener con el producto.
- ❖ Identifica al comprador el grado, la categoría y el nivel de calidad del producto.
- ❖ Identifica el producto, o sea que lo hace diferente a los demás.

Tabla 49. Decisiones sobre Etiqueta

Producto	Táctica
Veladoras de Línea Tradicional, Económica y Velas Corrientes.	El logotipo es una Margarita en un fondo rojo, sobre la cual va escrito el nombre de la Vela o Veladora. Se debe colocar ciertas instrucciones sobre el manejo del mismo y la sugerencia de mantenerlo fuera del alcance de los niños.
Velas Especiales: Aromatizadas, Decorativas y Esotéricas.	El logotipo es una Margarita en un fondo negro, sobre el cual va escrito el tipo de Vela que es: Aromatizada, Decorativa o Esotérica. Se debe colocar instrucciones sobre el uso y el manejo que se debe tener con el producto.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

f) Decisiones de Línea: la línea hace referencia al conjunto de productos con características similares de compra, consumo o distribución, se debe decidir cuales son las líneas que se van a adicionar a las que actualmente tiene la empresa.

Tabla 50. Decisiones de Línea

Amplitud De La Línea	Amplitud de la Mezcla de Productos	
	Líneas Corrientes	Líneas Especiales
	Veladora Margarita Tradicional	Vela Margarita con Aroma
	Veladora Margarita Económica	Vela Margarita Decorativa
	Vela Margarita Corriente	Vela Margarita Esotérica

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

g) Decisiones sobre el servicio: cuando se va a ofrecer un producto al mercado, se deben tomar decisiones sobre el tipo de servicio al cliente que la empresa podrá ofrecer. El servicio constituye el producto ampliado, puede ayudar a conseguir nuevos clientes; en esta industria es importante ofrecer un servicio a Canales de Distribución y a Consumidores Finales.

Tabla 51. Decisiones sobre el Servicio a Canales de Distribución.

Servicio	Táctica
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar los productos defectuosos cuando el cliente lo solicite. - Cambiar los productos defectuosos que los Minoristas devuelven a los distribuidores. - Otorgar descuentos cuando la empresa falle en la calidad de los productos.
Servicio Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar al Distribuidor con el fin de informar sobre las inquietudes del producto, con el fin de lograr un mayor acercamiento y a la vez lograr una repetición de compra.
Servicio de Entrega del producto en la empresa (Distribuidora, Supermercado, Tienda)	<ul style="list-style-type: none"> - Transportar los productos dentro de la ciudad de Pasto, desde la empresa hasta donde los diferentes Distribuidores, garantizando rapidez y cuidado de los productos en la entrega. - Transportar los pedidos que se aceptan como cambios debido a devolución hecha por errores de los mismos Distribuidores.
Aceptar devoluciones por errores en los pedidos del mismo Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar opciones de cambio por errores de pedido de los Distribuidores, por un pedido de igual valor.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

- ❖ **Decisiones sobre Servicio al Consumidor Final:** la empresa debe brindar calidad a sus consumidores, mediante la recepción de sugerencias e inquietudes a través de la línea telefónica.

11.5.3 Estrategias de precio: las decisiones con respecto a la mezcla de precios, deben considerar aspectos como la calidad del producto y los costos que acarrea la producción del mismo, por lo tanto para las Velas Corrientes, Veladoras Tradicionales y Veladoras Económicas debe fijarse un precio acorde con el que se encuentra actualmente en el mercado de estos productos, ya que existen muchos competidores que ofrecen muy bajos precios, claro está de mala y regular calidad; sin embargo gran parte de los consumidores no logran percibir la calidad de esta clase de productos y su única razón de compra es el precio, por lo tanto se debe lograr competitividad en este sentido; además están líneas están dirigidas a estratos 1, 2 y 3, quienes tienen un bajo poder adquisitivo. De igual manera para las Velas Especiales debe fijarse un precio alto ya que son productos en los que se incurre en costos mayores, en cuanto a colores, aromas, diseños, acabados,

presentaciones, empaques, etc.; además que en su mayoría están dirigidos a personas de estratos 4,5 y 6 de la ciudad.

11.5.4 Estrategias de plaza: las estrategias de plaza están enfocadas en asegurar que los productos de la empresa estén disponibles para los clientes en el momento y en el lugar oportuno.

Tabla 52. Tácticas de Distribución para los Canales de Distribución.

Distribuidor	Tácticas
Mayorista (Distribuidoras y Supermercados)	<ul style="list-style-type: none"> - Transportar los diferentes productos desde la empresa hasta el negocio o empresa, cuando se solicite y en la cantidad deseada. - Consultar periódicamente el inventario de los diferentes Distribuidores.
Minorista (Tiendas)	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializar Veladoras Tradicionales, Económicas y Velas Corrientes visitando a cada Tienda. - En épocas como Semana Santa y Diciembre, aumentar la frecuencia de visitas a estos lugares. - Atender y Visitar a compradores que se ubican en las afueras de los templos y en ciertos cultos religiosos.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar diferentes lugares para ofrecer Velas Especiales, tales como almacenes, floristerías, etc.; donde el consumidor pueda adquirir este tipo de productos. - Ofrecer productos que se destinan a lo religioso a Templos, Conventos y Congregaciones Religiosas donde se consumen estos tipos de productos; en los cuales puede hacerse descuentos especiales.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

11.5.5 Estrategias de promoción: la mezcla de promoción es un conjunto de herramientas que la empresa emplea con el objeto de promover entre sus clientes la venta de sus productos. Tiene como objetivo incitar a sus clientes (Intermediarios y Consumidores Finales) a comprar los productos de la empresa.

Las estrategias promocionales deben ser diferentes para cada línea de productos que ofrece la empresa, puesto que las Líneas de Veladoras actuales ya son conocidas por los clientes por lo tanto se debe centrar en la promoción para lograr abarcar un mayor mercado, y en cuanto a las Líneas Nuevas de Velas que ofrecerá la empresa debe emplearse como estrategia la publicidad con el fin de dar a conocer el producto en el mercado y la promoción para lograr a cubrir una muy buena proporción del mercado meta de cada uno de estos nuevos productos.

A continuación se elaboran las estrategias para cada uno de los elementos de la mezcla de promoción.

a) Promoción de Ventas: este elemento debe enfocarse en tres factores:

- ❖ Los Canales de Distribución

- ❖ El Consumidor Final

- ❖ La Fuerza de Ventas de la empresa

Tabla 53. Tácticas Promocionales para cada Factor

Factor	Tácticas
Fuerza de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los vendedores en donde ellos presenten debilidades en cuanto a procesos de venta y con relación al conocimiento de los diferentes productos que ellos deben tener. - Brindar incentivos económicos a los vendedores cuando ellos hayan pasado los topes de venta. - Dotar a los vendedores de maletín, muestras, fotografías, bolígrafos, factureros entre otros para facilitar el proceso de venta. - Elaborar catálogos donde se presenten los diferentes productos.
El Consumidor Final	<ul style="list-style-type: none"> - Vender las velas en paquetes por dos y sacar la oferta lleve dos por el precio de una. - Regalar muestras de veladoras tradicionales, económicas y velas corrientes a Templos y a Funerarias. - en Ciertas épocas del año, podrían realizarse ofertas de velas especiales. (Día de la madre, amor y amistad, navidad), para que el consumidor pueda usarlas como un regalo especial. - Obsequiar novenas y vía crucis en el paquete primario de algunos velones, en las épocas correspondientes. <p>Aprovechar las ferias que haya en la ciudad para mostrar y ofrecer las velas especiales de la empresa.</p>
Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar afiches publicitarios para entregarlos a los principales distribuidores. - Brindar mayores descuentos cuando los montos de pedidos sean elevados. - Analizar las épocas de menor demanda de los productos para ofrecer descuentos especiales para incentivar a que los clientes realicen la compra. - Obsequiar ciertas muestras de productos a los distribuidores. - Realizar demostraciones de la línea de velas especiales. - Aprovechar las fechas especiales de los distribuidores, como por ejemplo el aniversario para brindar promociones, descuentos y obsequiar productos de la empresa.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

b) Publicidad: esta consta de dos elementos, por lo cual se deben formular estrategias para cada uno de ellos:

Tabla 54. Estrategia Creativa

Producto	Promesa Básica (Opciones)
Veladora Tradicional, Veladora Económica y Velas Corrientes	- Alumbran más allá - Alumbran mejor - Mayor Iluminación con mayor duración
Velas Decorativas	- Le dan un toque a su hogar - Decoran su espacio - Elegancia en cada lugar
Velas Aromatizadas	- Armonizan su espacio - Hacen agradables los lugares - Aroma que perdura
Velas Esotéricas	- Le dan buena suerte - Tranquilizan sus problemas - Estabilizan su mente - Calman su alma
Producto	Promesa Secundaria
Veladora Tradicional, Veladora Económica y Velas Corrientes	- Una luz que relaja su espíritu y su mente - Con nuevos colores - Con mayor calidad
Velas Decorativas	- Brindan alegría a su hogar - Diseños Novedosos - El arte expresado en Velas
Velas Aromatizadas	- Aromatice sus lugares con un producto agradable - Se ofrece aroma en diferentes grados de intensidad
Velas Esotéricas	- Brindan relajación mental - Diferentes velas de acuerdo a su dificultad
Producto	Reason Why (Opciones)
Veladora Tradicional, Veladora Económica y Velas Corrientes	- Un mayor peso le brinda una mayor duración - Pese y compare nuestros productos - Con mayor peso ilumina mejor
Velas Decorativas	- Decore usted mismo, con facilidad y a menor costo - El mejor arte a buen precio
Velas Aromatizadas	- Un aroma eterno - El color y el aroma siempre perduran
Velas Esotéricas	- Cada color estabiliza un problemas
Producto	Slogan (Opciones)
Todos los productos	- Una luz eternamente - La calidad y el mejoramiento nos acercan al cliente

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Tabla 55. Estrategias de Plan de Medios

Producto	Medios
Veladoras que se ofrecen actual/ y Velas Corrientes que ofrecerá próximamente.	Mediante Medios Radiales. A través de Volantes en establecimientos donde se comercializa el producto.
Velas Especiales.	Mediante folletos y Volantes para dar a conocer los beneficios de los nuevos productos.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Es importante destacar que se pueden nombrar un sinnúmero de estrategias de publicidad, sin embargo el factor que mueve un buen plan publicitario son los recursos; por lo tanto es muy importante tener en cuenta la disponibilidad que tiene la empresa para invertir en este elemento promocional.

c) Venta Personal: este factor es de vital importancia en la mezcla de promoción, por lo tanto a continuación se formulan estrategias teniendo en cuenta que la empresa la realiza con Intermediarios como: Distribuidoras, Supermercados y Tiendas.

Tabla 56. Actividades de Venta Personal a Distribuidores.

Aspectos	Actividades
Índice de visitas	La empresa debe establecer un período de tiempo promedio de compra de los productos, para realizar visitas de acuerdo a este lapso.
Territorios de Ventas	Establecer para cada vendedor una zona determinada.
Preparación de la visita	La empresa debe recolectar información del cliente que se va a visitar, para que la visita sea adecuada y oportuna.
Tipos de Vendedor	Para la línea de velas especiales, se debe capacitar al vendedor, acerca de ambientación, decoración, y esoterismo.
Cierre y Seguimiento de la Venta	Se debe brindar al vendedor acerca del proceso de cierre de la venta, para que logre hacerlo efectivo con éxito.
Empoderamiento	Se debe brindar al vendedor todas las indicaciones acerca de las promociones y descuento que puede realizar, de tal manera que logre hacerlos según su propio criterio y en el momento en que cree conveniente hacerlos, sin necesidad de consultar con la empresa.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

11.5.6 Conclusión

En este capítulo se realiza el Plan Estratégico de Mercadeo, mediante el análisis de cada elemento que conforma la mezcla de marketing y posteriormente se realiza una mezcla de marketing con la estrategia elegida “Desarrollo de Producto”. Se puede afirmar que a partir de este Plan la empresa puede partir para su implementación, teniendo en cuenta que su realización estuvo a cargo de estudiantes, más no de expertos.

12. EL CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

Después de haber elaborado el Plan de Mercadeo para la empresa Veladoras Margarita, es necesario tomar las medidas adecuadas para verificar su cumplimiento, de tal manera que se debe efectuar cierto tipo de control para obtener información acerca de los resultados que dicho plan está arrojando a la empresa.

12.1 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Para efectuar el análisis de las ventas de manera adecuada, se deben responder preguntas como: si se están cumpliendo con el número de visitas que se suponen realizar, si el mercado está creciendo de la manera que se esperaba que creciera, si el producto está siendo aceptado y consumido por el mercado meta, entre otros.

Para realizar el análisis de las ventas, se debe tener en cuenta el Nivel y el Tipo de análisis de ventas a utilizar:

a) Nivel: este se refiere al grado de profundidad de la información que se desea analizar, por ejemplo los siguientes elementos:

- ❖ Ventas por época del año.
- ❖ Ventas por producto y por época del año.
- ❖ Ventas por Territorio y por época del año.
- ❖ Ventas por cada Línea de Producto y por cada Producto.
- ❖ Ventas por Zona o Territorio.
- ❖ Ventas por Vendedor y Periodo de Tiempo.

- ❖ Ventas por Vendedor y por Zona.

b) Tipo de Análisis: existen distintos tipos de análisis que se pueden aplicar a las ventas de la empresa, tales como:

- ❖ Productos: es muy importante para la empresa determinar la aceptación que han tenido los nuevos productos en el mercado, aspectos que motivaron al cliente y al consumidor a realizar la compra, inconvenientes que se les pueden haber presentado Distribuidores, entre otros.
- ❖ Clientes: es parecido a realizar una Investigación de Mercados, puesto que se trata de encontrar información respecto al comportamiento de compra, los gustos, las actitudes, las costumbres y otros factores que permitan caracterizar a los clientes.
- ❖ Representante de Ventas: se debe reunir información para caracterizar el grado de eficiencia de los vendedores.
- ❖ Promoción: se debe analizar información relacionada con las ventas que ha efectuado la empresa durante períodos en los cuales ha sacado una promoción específica, mediante lo cual se logra identificar si se cumplió con los objetivos de la misma.

c) Información Complementaria: la información que se obtiene de las ventas debe compararse con diferentes tipos de información, tales como:

- ❖ Análisis de Costos: la empresa debe analizar si su estructura de costos no ha tenido cambios en sentido negativo y si sigue siendo uno de los factores que favorezca el hecho tener precios competitivos en el mercado. Además es importante realizar un análisis detallado para especificar con claridad los costos de las nuevas líneas de producto puesto que estas tienen un costo mucho más elevado con relación a las líneas actuales.

- ❖ Análisis de Costos de Marketing con relación a las ventas: en este aspecto es importante verificar si la empresa está excediendo en cuanto a sus gastos para lograr sus niveles de venta, tanto en los productos actuales como en los que tiene que incurrir al comercializar líneas nuevas de productos.

- ❖ Presupuesto: al obtener información real de la ejecución del Plan de Mercadeo, se podrá elaborar un presupuesto acertado para futuros planes a realizar.

- ❖ Reacción de la Competencia: es muy importante para la empresa tener en cuenta las reacciones que tenga la competencia con respecto a su mezcla de mercadeo, para así poder determinar si es necesario realizar modificaciones en las estrategias de algún elemento de la mezcla de Marketing de la empresa.

- ❖ Cuotas de Ventas: se refiere a realizar una comparación de las ventas reales que realiza la empresa con las ventas que se esperaban.

12.2 ÍNDICADORES APLICADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Los indicadores constituyen una herramienta de gran valor para proporcionar los datos acerca de la efectividad del plan. Algunos de estos indicadores son:

a) Cumplimiento de las Metas de Ventas: este mide el porcentaje en que se cumplió la cifra de ventas totales que se esperaban realizar.

$$\% \text{ en Cumplimiento de Metas de Ventas} = \frac{\text{Ventas Totales realizadas} \times 100}{\text{Ventas Totales Esperadas}}$$

b) Crecimiento de las Ventas: Este indicador muestra el crecimiento total de ventas, ya sea de un año a otro ó de un período a otro; lo cual permite determinar si las ventas han disminuido o han crecido desde que se implementó el plan.

$$\% \text{ Crecimiento en las Ventas} = \frac{\text{Ventas del Período} - \text{Ventas del Período Anterior} \times 100}{\text{Ventas del Período}}$$

c) Rentabilidad Comercial: Este indica cuanto dinero ha perdido o ha ganado la empresa por cada peso vendido.

$$\% \text{ Rentabilidad Comercial} = \frac{\text{Ganancia Neta} \times 100}{\text{Total Ventas}}$$

d) Índice de Ventas por Clase de Establecimiento: Mide el grado en que se cumplieron las metas de ventas en los diferentes establecimientos donde se venden los productos.

$$\text{Índice de Ventas por clase de Establecimiento} = \frac{\text{Ventas obtenidas por clase de Establecimiento} \times 100}{\text{Ventas Esperadas por clase de Establecimiento}}$$

e) Índice de Ventas por Zona: Este mide el porcentaje en que se cumplieron las metas de ventas por las zonas que la empresa ha establecido para su operación.

$$\% \text{ Índice de Ventas por Zona} = \frac{\text{Ventas Obtenidas por Zona} \times 100}{\text{Ventas Esperadas por Zona}}$$

f) Índice de Rendimiento por Línea de Producto: Este muestra la participación que tuvo cada línea de producto en las ventas totales que la empresa realice en un período de tiempo determinado.

$$\text{Índice de Rendimiento por línea de producto} = \frac{\text{Ventas de cada línea de producto} \times 100}{\text{Ventas Totales}}$$

g) índice de Rendimiento por Vendedor: Este indica la proporción de ventas realizadas por cada uno de los vendedores.

$$\text{Índice de Rendimiento por Vendedor} = \frac{\text{Ventas realizadas por un vendedor}}{\text{Total de Ventas}} \times 100$$

❖ Evaluación de Mercadeo

Para obtener información acerca del impacto y la efectividad de la mezcla de marketing, se recomienda realizar una Investigación de Mercados para determinar la aceptación de los nuevos productos, los gustos, hábitos, características y costumbres del nuevo mercado y de los consumidores; con el fin de conocer cuantitativa y cualitativamente el mercado objetivo y evaluar el plan implementado en la empresa.

12.3 CONCLUSIÓN

Mediante este capítulo puede decirse que los controles que se establecen para el plan de Mercadeo son opcionales, por lo tanto la empresa puede decidir que tipo de control y evaluación resulta más efectivo y cuál es el que desea implementar.

CONCLUSIONES

1. Veladoras Margarita es una empresa que aunque del poco tiempo que lleva funcionando ha logrado tener una muy buena participación en el mercado de la ciudad de Pasto; lo cual obedece a que la empresa ofrece un producto de excelente calidad y presentación, a precios que están al alcance del consumidor y además están respaldados por un buen servicio a los Canales de Distribución en cuanto a facilidades de pago y transporte de mercancía.
2. Veladoras Margarita está respaldada por el nombre “Margarita”, hecho por el cual ha tenido muy buena acogida por el público debido a que a este nombre se le atribuyen características que se asocian con la mujer, lo cual es muy favorable ya que el mercado de consumidores está integrado principalmente por mujeres.
3. Debido al éxito que la empresa ha tenido con la venta de Veladoras, es una muy buena estrategia complementar este producto con líneas relacionadas con él; de tal manera que se pueda aprovechar el mercado que actualmente tiene la empresa y a la vez satisfacer otras necesidades de diferentes segmentos del mercado.
4. En el mercado que atiende Veladoras Margarita actualmente, los competidores más importantes provienen de otras ciudades del país; sin embargo a nivel regional existe una empresa que encabeza la lista de competidores, después de la cual está Veladoras Margarita; lo que significa que la empresa está en una muy buena posición en este mercado.
5. Con la adquisición de maquinaria y equipo tecnificado para el área de producción, la empresa logrará incrementar sus ventajas competitivas ya que estará en mejores condiciones para enfrentar los competidores actuales y los que posiblemente llegarán con la apertura del TLC.

RECOMENDACIONES

1. En términos generales la empresa necesita una mayor organización en cuanto al control que se debe establecer en diferentes áreas de la empresa, principalmente en el área de producción que es donde actualmente existen las mayores fallas, específicamente en lo referente al Control de Calidad.
2. Es recomendable que en la empresa Veladoras Margarita se efectúen análisis en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de identificar posibles dificultades y a la vez establecer las soluciones oportunas de estas; de tal manera que se logre mejorar a nivel de toda la organización.
3. El talento Humano del área de producción de la empresa es una de las principales fortalezas que tiene Veladoras Margarita, puesto que este cuenta con gran habilidad, capacidad y experiencia en los diferentes procesos productivos.
4. La empresa debería invertir recursos en Investigación y en Publicidad, teniendo en cuenta que dicha inversión puede originar un impacto muy positivo en cuanto al conocimiento del mercado y del sector industrial; así como también puede lograrse un acercamiento con el cliente y el consumidor de los productos.
5. Es importante encontrar tácticas para que la empresa establezca sistema de afiliación a salud y bienestar para el personal de la organización; así como también debe enfocar atención para lograr que el personal logre tener sentido de pertenencia hacia la empresa.
6. Este documento tiene su validez hasta este punto, por lo tanto sería recomendable, que a partir de él se continúen con otras investigaciones; ya que dentro de toda la temática tratada existen muchas áreas en las cuales se puede profundizar y a la vez lograr que el documento sea mucho más completo. De igual manera pueden realizarse distintos trabajos los cuales podrían ser aplicables a las diferentes problemáticas de las distintas áreas de la empresa.

7. Se debería realizar una revisión del organigrama actual de la empresa con el fin de darle un mejor orden; y a la vez analizar la existencia de algunos cargos y de las dependencias para las cuales funcionan, de tal manera que se logre aprovechar los cargos existentes y eliminar aquellos que se lleguen a considerar obsoletos.

BIBLIOGRAFÍA

PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial RAM EDITORES CIA. LTDA. Cuarta Edición. Bogotá, 1.996.

STEINER, George A. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Vigésima primera impresión. México: CECSA.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 2004.

GOODSTEIN, Leonard D. y NOLAN, Timothy M. Planeación Estratégica Aplicada.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia: Norma, 1.991.

PORTER MICHAEL E. Estrategia Competitiva, Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, 1.982.

REVISTA DINERO, publicación de Octubre de 2005.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Censo de Tiendas de la ciudad de San Juan de Pasto.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Biblioteca y Atención al Cliente.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Biblioteca y Documentación. Revistas, últimos informes de Junta Directiva.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. CEDRE. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estudio Económico 2003 - 2004.

BIBLIOGRAFÍA

PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial RAM EDITORES CIA. LTDA. Cuarta Edición. Bogotá, 1.996.

STEINER, George A. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Vigésima primera impresión. México: CECSA.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 2004.

GOODSTEIN, Leonard D. y NOLAN, Timothy M. Planeación Estratégica Aplicada.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia: Norma, 1.991.

PORTER MICHAEL E. Estrategia Competitiva, Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, 1.982.

REVISTA DINERO, publicación de Octubre de 2005.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Censo de Tiendas de la ciudad de San Juan de Pasto.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Biblioteca y Atención al Cliente.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Biblioteca y Documentación. Revistas, últimos informes de Junta Directiva.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. CEDRE. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estudio Económico 2003 - 2004.

ANEXO 1: Formato de encuesta para Clientes Mayoristas y Minoristas Veladoras de la ciudad de Pasto.

ESTUDIO DE TIENDAS Y SUPERMERCADOS QUE COMERCIALIZAN VELADORAS

Reciba un cordial saludo y el agradecimiento por su colaboración al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de la investigación sobre distribuidores de Veladoras.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: _____
DIRECCION: _____

1. ¿Actualmente, vende veladoras en su establecimiento?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es SI pase a la pregunta 4. Si su respuesta es NO conteste las preguntas 2 y 3, y termine la encuesta.

2. ¿Por qué razón no vende veladoras?

- a. No le han ofrecido el producto
- b. El producto no tiene consumo en su sector
- c. Malas experiencias con el producto
- d. No le interesa vender veladoras
- e. Otra ____ Cuál _____

3. ¿Estaría dispuesto a vender veladoras en su establecimiento?

SI _____ NO _____

4. ¿Qué marca compra?

- a. El Diamante
- b. El Triunfo
- c. La Fe
- d. El Rey
- e. La Virgen
- f. San Jorge
- g. San Judas

- h. Don Pedro
- i. Luz de América
- j. Margarita
- k. Otra_____ Cuál?_____

5. ¿Por qué razón compra esa marca?

- a. Es la única que le han ofrecido
- b. No conoce otras marcas
- c. Cuando compra veladoras, nunca se fija en la marca
- d. Precio
- e. Calidad
- f. Descuentos
- g. Otra_____ Cuál?_____

6. ¿Cambiaría usted de marca?

SI_____ NO_____ POR QUE_____

7. Según usted, en qué se fija el cliente en el momento de comprar una veladora?

- a. El precio
- b. La marca
- c. El tamaño
- d. El color
- e. La calidad
- f. El peso
- g. Otro_____ Cuál?_____

8. ¿Cada cuánto realiza su pedido de veladoras?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Ocasional
- e. Otra_____ Cuál?_____

9. ¿Quién es su proveedor de veladoras?

ANEXO 2: Formato de encuesta para Consumidores Finales de Veladoras

ESTUDIO DE CONSUMIDORES FINALES DE VELADORAS

Reciba un cordial saludo y el agradecimiento por su colaboración al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de la investigación acerca del consumo de veladoras.

I) . DATOS DEL ENCUESTADO:

a. Sexo: M_____ F_____

b. Estado Civil: a. Soltero____ b. Casado____ c. Divorciado____ d. Unión Libre____

c. Edad:

- a. 15-20
- b. 20-30
- c. 30-40
- d. 40-50
- e. Más de 50

d. Ingresos:

- f. Menos de 1 salario
- g. 1 hasta 2
- h. 2 hasta 3
- i. 4 hasta 5
- j. Más de 5

II) . PRODUCTO ACTUAL:

1. ¿Usted compra Veladoras?

SI ____NO____ Porqué?_____

2. ¿Con qué frecuencia compra Veladoras?

- a. A diario
- b. Semanal
- c. Mensual
- d. Ocasional
- e. Otro ____ Cuál?_____

3. ¿Qué cantidad compra?

4. ¿Qué tamaño de Veladoras compra?

- a. Pequeña
- b. Mediana
- c. Grande
- d. Otro _____ Cuál? _____

5. ¿De qué colores prefiere las Veladoras?

- a. Blancas
- b. Rojas
- c. Azules
- d. Amarillas
- e. Otro _____ Cual? _____

6. ¿Dónde realiza la compra de Veladoras?

- a. Tiendas
- b. Supermercados
- c. Otro _____ Cuál? _____

7. ¿Cuando compra Veladoras, se fija en la marca?

- a. SI _____
- b. NO _____

8. ¿Qué marca de veladoras compra actualmente?

- a. El Diamante
- b. El Triunfo
- c. La Fe
- d. El Rey
- e. La Virgen
- f. San Jorge
- g. San Judas
- h. Don Pedro
- i. Luz de América
- j. Margarita
- k. Sin marca
- l. Otra _____ Cuál? _____

9. ¿Porqué razón compra esa marca?
- a. Es la única que le han ofrecido
 - b. No conoce otras marcas
 - c. Cuando compra veladoras, nunca se fija en la marca
 - d. Precio
 - e. Calidad
 - f. Descuentos
 - g. Otra _____Cuál? _____
10. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?
- a. SI _____ b. NO _____