

**GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A LA TRILLADORA DE
MAÍZ "TRIDEMA" PARA LOGRAR SU OPTIMO DESEMPEÑO**

**MARIA ALEJANDRA BECERRA TONGUINO
SILVIA ALESSANDRA SALAS OVIEDO**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2002

**GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A LA TRILLADORA DE
MAÍZ "TRIDEMA" PARA LOGRAR SU OPTIMO DESEMPEÑO**

**MARIA ALEJANDRA BECERRA TONGUINO
SILVIA ALESSANDRA SALAS OVIEDO**

**Trabajo final del Diplomado en Alta Gerencia con énfasis en
Marketing Internacional para optar el título de Administrador
de Empresas**

**Asesor
GERARDO MESIAS
Ingeniero Industrial, especialista en Alta Gerencia**

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

2002

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1 ANTECEDENTES	3
2. PREPARACIÓN DEL PLAN	6
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
3.1 AUDITORIA INTERNA	7
3.1.1 Auditoria gerencia	7
3.1.2 Auditoria mercadeo	11
3.1.3 Auditoria financiera	14
3.1.4 Auditoria producción	15
3.1.5 Auditoria, investigación y desarrollo	17
3.2 MATRIZ EFI	19
3.3 AUDITORIA EXTERNA	22
3.3.1 Fuerzas económicas	22
3.3.2 Fuerzas sociales - culturales	23

3.3.3	Fuerzas políticas	25
3.3.4	Fuerzas tecnológicas	26
3.3.5	Fuerzas competitivas	27
3.3.6	Fuerzas clientes	28
3.4	MATRIZ EFE	29
3.5	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	32
3.6	MATRIZ DOFA	35
3.7	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	40
3.7.1	Análisis de vulnerabilidad	41
4.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	44
4.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	44
4.2	DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	44
4.2.1	Matriz axiológica	46
4.3	VISIÓN CORPORATIVA	47
4.4	MISIÓN CORPORATIVA	47
4.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	48
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	53
5.1	MATRIZ DE BOSTON	53
5.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	56

5.3 MATRIZ I – E (Interna – Externa)	57
6. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	59
7. PLAN OPERATIVO DE LA TRILLADORA DE MAÍZ “TRIDEMA”	60
8. CONCLUSIONES	64
9. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	69

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, enero de 2002

RESUMEN

En este trabajo se aplica el proceso de Gerencia Estratégica, a la Trilladora de Maíz "TRIDEMA", el cual, además de ser un elemento de vital importancia para que toda empresa alcance el éxito, permite utilizar efectivamente las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir el impacto de las amenazas y mitigar las debilidades de la empresa.

Inicialmente se desarrollo el Diagnostico Estratégico, a través de una auditoria interna y externa, aplicadas al personal de la empresa, con esta información fue posible elaborar las diferentes matrices que ayudaron a obtener la situación real de TRIDEMA y que sirvió de base para realizar el Direccionamiento Estratégico de la organización, definiendo los principios, misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, elementos de los cuales carecía.

Posteriormente se plantearon Proyectos Estratégicos y el Plan Operativo, obteniendo como resultado una serie de recomendaciones, que a nuestra consideración le permitirán a la empresa TRIDEMA, ordenar sus objetivos y acciones en el tiempo y responder efectivamente ante los rápidos cambios que se presentan en el mercado hoy en día, aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas.

ABSTRACT

In this work the process of Strategic Management is applied, to the Maize Threshing machine TRIDEMA., which, in addition to being an element of vital importance so that all company achieves the success, allows to use the strengths indeed, to take advantage of the opportunities, to reduce the impact of the threats and to mitigate the weaknesses of the company.

Initially development Strategic Diagnostic, through an internal and external audit, applied to the personnel of the company, with this information was possible to process the different matrixs that helped to obtain the real situation of TRIDEMA and that served as base to make the Strategic Address of the organization, defining the principles, mission, vision, objectives and corporative strategies, elements which lacked.

Later Strategic Projects considered and the Operative Plan, obtaining like result a series of recommendations, that to our consideration will allow company TRIDEMA, to order their objectives and actions in the time and to respond indeed before the fast changes which they appear nowadays in the market, taking advantage of their strengths and opportunities to the maximum to mitigate their weaknesses and threats.

INTRODUCCIÓN

Para sobrevivir ante el ritmo acelerado de los cambios las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificarlos y adaptarse a ellos.

El proceso de Gerencia Estratégica además de ser un elemento de vital importancia para que toda Empresa alcance el éxito, permite utilizar efectivamente las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir el impacto de las amenazas externas y mitigar sus debilidades.

En el presente trabajo se aplica el proceso de Gerencia Estratégica, a la Trilladora de Maíz "TRIDEMA", para lo cual ha sido necesario analizar el ambiente interno y externo de esta empresa y con los datos obtenidos de estos análisis y a través de cuestionarios y matrices lograr cambiar la mentalidad intuitiva de la dirección de TRIDEMA, para que de esta manera se empiece a trabajar con base en una serie

de estrategias enfocadas al alcance de los objetivos corporativos y buscar un mejor desempeño de la organización.

Este trabajo lleva en su contenido el desarrollo del Diagnóstico, Planeación, Formulación y Proyectos Estratégicos de la empresa TRIDEMA.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

Para el año de 1973, en Funes – Nariño, la señora ELISA DOMÍNGUEZ decide crear un pequeño negocio dedicado a la compra y venta de granos como el trigo y el maíz pergamino.

En 1976, la señora ELISA DOMÍNGUEZ junto con su esposo CESAR GORDILLO inician actividades en la ciudad de Pasto, en la calle 18 # 15 –75, bajo el nombre de la Trilladora de Maíz “TRIDEMA”, constituida como persona natural, contando con una trilladora, con lo que les fue posible introducir en el mercado derivados del maíz pergamino como maíz trillado, maíz molido, mazamorra y harina de maíz; y derivados del trigo como cuchuco de trigo, trigo pulido y mogolla.

Posteriormente deciden incluir en su portafolio de productos la cebada y sus derivados como son: el cuchuco de cebada, la cebada perlada y mogolla; y también incluyen frijol, lenteja, arveja, garbanzo y arrocillo.

Inicialmente todos los productos se vendían por bultos y ya en 1981 deciden empaquetar por libras. Ellos tenían un contacto directo con los clientes pero en el año de 1989, la Trilladora de Maíz "TRIDEMA" introduce sus productos a supermercados como Comfamiliar, El Tigre de la Rebaja y Abraham Delgado.

Los competidores regionales de la Trilladora de Maíz "TRIDEMA" son la Trilladora La Nacional y la Trilladora La Bonanza, y aunque estadísticamente no se conoce cual es exactamente su participación en el mercado, el progreso de "TRIDEMA" le permite saber que esta es buena frente a la competencia.

Los procesos de producción, se desarrollan con tecnología básica y en forma manual como es el caso de la selección de insumos, el transporte de insumos y productos terminados y el empaque por

arrobas, lo que permite determinar que el proceso de producción se desarrolle en un 70% con tecnología y 30% manualmente.

El proceso comprende la recepción y selección de insumos, el zarandeo o limpieza de los granos, el trillado de los mismos y por último el empaque por libras y por arrobas. Al final de cada año, se hace el control de inventarios de los insumos y de los productos terminados.

En si, se observa que la Trilladora de maíz "TRIDEMA", goza de gran prestigio y sus productos de buena aceptación en el mercado regional. Su filosofía de calidad en sus productos, les ha permitido posicionarse y mantener la lealtad de sus clientes frente a la competencia.

2. PREPARACIÓN DEL PLAN

En la Trilladora de maíz TRIDEMA se realizó un análisis interno y externo con el cual se pretende definir y formular acciones que permitan alcanzar los objetivos. Para la formulación de estrategias se tuvieron en cuenta solamente la identificación de debilidades y fortalezas de su ambiente interno, y amenazas y oportunidades de su ambiente externo.

La elaboración del plan tuvo una duración de dos meses, se efectuaron entrevistas directas, reuniones y encuestas informales con la Administradora y propietaria de la empresa, además de los colaboradores, lo cual nos fue posible por ser una empresa netamente familiar. Los integrantes de la empresa nos suministraron la información necesaria para desarrollar este trabajo, por lo cual se espera que éste aporte beneficios y contribuya a un mejor funcionamiento y desarrollo de la empresa en la región.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 AUDITORIA INTERNA

Para su desarrollo se contó con la colaboración de la Propietaria, la Administradora y demás trabajadores, obteniendo las siguientes respuestas:

3.1.1 Auditoria gerencia

- **La empresa "TRIDEMA" tiene planes de acción anuales?**

Rta/ No, la empresa no planea sus acciones con anterioridad

- **Posee la empresa visión, objetivos y metas claramente definidos?**

Rta/ No, aún no se han definido

- **La empresa controla y predice las diferentes tendencias de los aspectos sociales, políticos y económicos?**

Rta/ No, la empresa se desarrolla dentro de un marco familiar, o sea las decisiones y controles se aplican subjetivamente.

- **Cuenta TRIDEMA la cultura corporativa?**

Rta/ No, la empresa no posee una cultura corporativa bien definida.

- **Posee la organización planes de contingencia?**

Rta/ No, no se ha considerado necesario este tipo de planes.

- **TRIDEMA posee y aplica un proceso efectivo de presupuestación?**

Rta/ No, ese proceso nunca se ha aplicado en la empresa, el presupuesto no es bien definido en el año, eso depende del movimiento del producto en el mercado.

- **Conoce el personal sus funciones y responsabilidades**

Rta/ Si, en forma intuitiva, más no de una forma escrita.

- **Existe en la empresa un organigrama formal?**

Rta/ No, la empresa carece de una estructura orgánica.

- **Posee y usa la organización descripciones descritas de cargos, procesos y funciones?**

Rta/ No, dichas descripciones se hacen verbalmente y de una forma muy superficial (inicio de contrato)

- **Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?**

Rta/ Exactamente métodos no, lo único que se utiliza es número de libras determinado para empacar al día / hombre.

- **Existe en la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?**

Rta/ No, en la empresa no se aplica dicho sistema.

- **Existe satisfacción del cliente interno en el trabajo?**

Rta/ Si, el clima organizacional y las condiciones de trabajo son las apropiadas por el ambiente familiar que sobresale en la empresa.

- **Posee la organización un eficiente sistema de comunicación?**

Rta/ Si, los canales de comunicación son informales ya que es una pequeña empresa.

- **Se adapta la organización y su personal favorablemente a los cambios?**

Rta/ Si, aunque la empresa no ha cambiado demasiado desde sus inicios.

- **Posee la empresa TRIDEMA un sistema efectivo de:**

- **Control de ventas**
- **Control financiero**
- **Control de gastos**
- **Control gerencial**
- **Control de calidad**

Rta/ Los controles se aplican de forma general y son estables.

- **Son los sistemas de control de la organización rápidos y concienzudos?**

Rta/ Los sistemas se aplican de forma general y muy esporádicamente

- **Se toman oportunamente medidas correctivas para mejorar las situaciones adversas?**

Rta/ No se ha presentado situaciones adversas hasta el momento, por eso no son necesarias estas medidas.

3.1.2 Auditoría mercadeo

- **Emplea la empresa TRIDEMA métodos para el pronóstico de ventas y mercadeo?**

Rta/ No, la empresa no aplica ningún método para pronosticar las ventas.

- **Existe en la empresa un sistema de planeación de mercadeo?**

Rta/ No, no existe ningún sistema de planeación

- **Se provee a los clientes externos de una información exacta, suficiente y oportuna?**

Rta/ No, la empresa se limita a sacar el producto al supermercado, sin explotar ni brindar ninguna información.

- **Analiza la parte administrativa en forma periódica la rentabilidad de productos, mercados y canales de distribución?**

Rta/ No, la empresa no ve necesario dicho análisis.

- **Se examinan periódicamente los costos de mercadeo?**

Rta/ No, no es necesario para la empresa.

- **Lleva la empresa a cabo pruebas adecuadas de productos y mercadeos antes del lanzamiento de nuevos productos?**

Rta/ No, la empresa se limita a lanzar nuevos productos sin necesidad de aplicar un estudio previo.

- **Existen objetivos y metas de distribución?**

Rta/ No, la distribución existente es adecuada para la empresa.

- **Posee la empresa un sistema de publicidad para dar a conocer los productos?**

Rta/ No, la única publicidad de los productos se hace mediante la radio y solo en los meses de noviembre y diciembre.

- **La empresa considera que algunos productos deben eliminarse del mercado y/o añadirse al mismo?**

Rta/ No, no es necesario eliminar algunos productos, porque cada uno de ellos tiene su temporada de venta. Por otra parte en este momento no se ve la necesidad de añadir un nuevo producto.

3.1.3 Auditoria financiera

- **Han aumentado las razones de liquidez con el tiempo?**

Rta/ No, en los últimos tres años dichas razones se han reducido.

- **Ha aumentado la rentabilidad?**

Rta/ No, por la crisis del país y la escasez de materia prima o insumos

- **Ha crecido la empresa con el tiempo?**

Rta/ Si, pero no mucho, la empresa no ha cambiado mucho desde sus inicios.

- **Han aumentado las razones de apalancamiento de la empresa en el transcurso del tiempo?**

Rta/ Si, por el hecho de no tener el capital disponible en el momento requerido.

3.1.4 Auditoria producción

- **Son las instalaciones de la empresa adecuadas?**

Rta/ Si, las instalaciones son grandes y cómodas.

- **Son excesivos los costos de transporte en cuanto a recepción y despacho?**

Rta/ No, los costos no corren por la cuenta de la empresa, únicamente los de despacho y no son excesivos.

- **Es apropiada la tecnología aplicada?**

Rta/ Si, se trata de ir adquiriendo poco a poco la maquinaria requerida.

- **Cuenta con sistemas de control de producción?**

Rta/ Si, el sistema de control de producción se aplica pero no es muy eficiente.

- **Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general de los productos?**

Rta/ No, no hay ninguna pronosticación de la demanda de productos.

- **Se han efectuado estudios de tiempo y movimientos en los trabajos relacionados con operaciones?**

Rta/ No, solo se tiene el número determinado de empaques por día, pero no es una norma en si.

- **Son las normas de producción claras, razonables y efectivas?**

Rta/ Si, aunque las normas no se encuentran definidas de forma escrita.

- **La empresa posee un secreto de fabricación?**

Rta/ No, se hace lo mismo que las demás trilladoras exigiendo al máximo la calidad de los productos.

- **Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?**

Rta/ Si, se exige calidad desde el momento de compra de grano hasta que sale del mercado, pero todo se hace de forma manual.

- **Existe en la empresa un sistema computarizado para el control de inventarios?**

Rta/ No computarizado, todo se hace de forma manual (inventarios)

3.1.5. Auditoria, investigación y desarrollo

- **Posee la organización personal para realizar investigación?**

Rta/ No, la empresa no requiere de personal para investigar.

- **Posee la empresa TRIDEMA flujos de información y recursos necesarios para realizar investigación?**

Rta/ No, la empresa en el desarrollo de sus actividades no ve la necesidad de implantar y utilizar dicha información

- **Aprovecha la organización las fuentes disponibles de nuevas ideas de productos?**

Rta/ No, los nuevos productos son muy pocos y esporádicos.

- **Ha establecido la organización metas y políticas claras de investigación y desarrollo?**

Rta/ No, dicho proceso no se desarrolla en la empresa.

3.2 MATRIZ EFI

Evaluación del factor interno

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Proceso administrativo	0.12	1	0.12
Portafolio de productos	0.09	4	0.36
Instalaciones físicas	0.08	3	0.24
Disponibilidad de insumos	0.08	2	0.16
Control de calidad	0.09	4	0.36
Estrategias de mercadeo	0.09	1	0.09
Tecnología aplicada	0.07	3	0.21
Valor agregado del producto	0.08	1	0.08
Capacidad de liquidez	0.07	2	0.14
Investigación y desarrollo	0.08	1	0.08
Posición Competitiva	0.05	3	0.15
Imagen corporativa	0.10	4	0.40
TOTAL	1.00		2.39

ANÁLISIS INTERNO

El resultado total ponderado es de 2,39, lo que indica que la empresa TRIDEMA cuenta con una débil capacidad interna, por lo cual debe mejorar estratégicamente para contrarrestar las debilidades presentes y afianzar las fortalezas con las que cuenta.

Se puede observar que la debilidad de mayor impacto en la empresa TRIDEMA es la carencia de un Proceso Administrativo, por lo cual la empresa aún no se ha solidificado como una verdadera empresa regional, ya que se ha descuidado en la previa planeación de las actividades, sus propuestas y sus proyecciones para asegurar el bienestar, crecimiento, rentabilidad y supervivencia del negocio en el mercado actual.

En cuanto a la organización, la empresa TRIDEMA no cuenta con una clara definición de funciones e índices de desempeño, lo cual limita la evaluación del rendimiento del personal.

La dirección aplicada en la empresa TRIDEMA es muy rígida y muy superficial, no hay estándares de evaluación, no hay una cultura corporativa específica ya que la empresa es netamente familiar.

El control administrativo ejercido es empírico, no hay índices de control ni estándares establecidos.

Por otra parte en la empresa no existen estrategias de mercadeo que ayuden a una mayor proyección y aprovechamiento de las fortalezas, ya que la empresa TRIDEMA cuenta con un excelente control de calidad tanto en suministros como en productos terminados.

La fortaleza de mayor incidencia de la empresa TRIDEMA es su portafolio de productos 100% confiables, esto ha contribuido a que la empresa se posicione en el mercado regional, logrando una buena Imagen Corporativa en el mismo.

3.3 AUDITORIA EXTERNA

Para su desarrollo se contó con la colaboración de la Propietaria, la Administradora y demás trabajadores obteniendo las siguientes respuestas:

3.3.1 Fuerzas económicas

- **Qué aspectos económicos afectan a la organización?**

Rta/ El tres por mil afecta demasiado a los agricultores, por eso prefieren pagos en efectivo, el costo de vida y también el bajo ingreso familiar.

- **Que consecuencias ha generado dentro de la empresa el costo de vida actual?**

Rta/ Consecuencias graves ya que cada vez más sube el precio del grano, lo cual incrementa su precio en el mercado.

- **Como se ha sentido y de que forma afecta o beneficia a la empresa las tasas de interés?**

Rta/ Afectan de cierta manera, ya que la empresa hace créditos para superar los problemas económicos.

- **Que variables económicas evalúa la empresa TRIDEMA en el desarrollo de sus funciones?**

Rta/ Ninguna.

3.3.2 Fuerzas sociales - culturales

- **Que aspectos sociales / culturales inciden en el funcionamiento de la empresa?**

Rta/ La falta de apoyo regional, la gente prefiere siempre los productos procedentes de otros lugares ya sean nacionales o extranjeros.

- **Como ha afectado la violencia del país a la empresa?**

Rta/ Ha afectado de forma negativa ya que los proveedores se ven afectados por la delincuencia común de la ciudad.

- **El estilo de vida es una variable que beneficia o afecta a la organización?**

Rta/ Afecta, ya que cada vez más se imponen los productos enlatados o granos procedentes de otras partes del país o fuera del mismo.

- **La empresa se considera amenazada o beneficiada con este aspecto social/cultural?**

Rta/ Depende del punto de vista, ya que aunque la falta de apoyo es bárbara, el tradicionalismo tiene a la empresa TRIDEMA entre las primeras Trilladoras regionales.

3.3.3 Fuerzas políticas

- **De que forma la empresa se ve afectada por el incremento de impuestos?**

Rta/ Es lo que más ha afectado a la empresa TRIDEMA, ya que no son acordes al tamaño y crecimiento de la empresa

- **Que factores políticos tiene una incidencia positiva y negativa dentro de la empresa?**

Rta/ Todas son negativas porque la política no contribuye en nada a las pequeñas empresas, no hay respaldo a las mismas.

- **Como influye la política laboral en la empresa?**

Rta/ De una forma casi negativa por la normatización y legislación que exige.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas

- **Que aspectos tecnológicos considera la empresa que influyen en el funcionamiento de la misma?**

Rta/ El costo elevado de la maquinaria y su mantenimiento.

- **Hay facilidad de acceso a la tecnología requerida?**

Rta/ No mucho, por eso la empresa la ha adquirido poco a poco.

- **Como afecta o beneficia el desarrollo tecnológico?**

Rta/ Afecta en gran medida ya que al momento de adquirirla sale una mejor y con muchos más beneficios pero su costo es mucho más elevado.

- **En qué medida la empresa se ve afectada por la resistencia a cambios tecnológicos?**

Rta/ La empresa es claramente afectada por la resistencia ya que se vislumbra siempre el arraigo cultural y miedo a la tecnología.

3.3.5 Fuerzas competitivas

- **La empresa TRIDEMA considera que lleva ventaja competitiva en las capacidades:**

- **Financiera**
- **Tecnológica**
- **Talento humano**
- **Otra**

Rta/ No se han hecho estudios para determinar dichas ventajas.

- **Qué factores diferencia a la organización y logra una ventaja competitiva con relación a las demás organizaciones?**

Rta/ La calidad ante todo, es por eso que el precio de los productos que ofrece la empresa TRIDEMA son más elevados que los de la competencia.

3.3.6 Fuerzas clientes

- **Qué aspectos considera la empresa que han logrado la fidelidad de sus clientes?**

Rta/ La diversidad de productos con calidad y la forma de consumo de nuestros clientes.

- **Los hábitos del consumo es un aspecto que favorece o amenaza a la organización?**

Rta/ Favorece porque los hábitos de consumo de nuestros clientes son los granos naturales.

- **El nivel de satisfacción es uno de los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de ofrecer y vender los productos?**

Rta/ No necesariamente, a la hora de ofrecer y vender los productos se busca ampliar mercado pero la satisfacción aunque es importante se tiene en un segundo plano.

3.4 MATRIZ EFE

Evaluación del factor externo

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONOMICAS			
Costo de vida	0.09	1	0.09
Ingreso familiar	0.08	2	0.16
SOCIAL/ CULTURAL			
Estilo de vida	0.07	2	0.14
Violencia	0.06	1	0.06
Desempleo	0.05	1	0.05
POLÍTICAS			
Decreto ZEEE	0.07	3	0.21
Legislación Pymes	0.07	2	0.14
Incrmento impuestos	0.05	1	0.05
TECNOLÓGICAS			
Costo a la tecnología	0.05	1	0.05
Velocidad de el dllo Tecn.	0.05	2	0.10
COMPETENCIA			
Cap. Financiera	0.04	2	0.08
Cap. Tecnológica	0.04	3	0.12
Cap. Talento Humano	0.04	3	0.12
Nuevos competidores	0.03	2	0.06
CLIENTES			
Nivel de satisfacción	0.06	3	0.18
Hábitos de consumo	0.08	3	0.24
Proveedores Confiables	0.07	3	0.21
TOTAL	1,00		2.06

ANÁLISIS EXTERNO

De acuerdo con el resultado obtenido por la aplicación de la matriz, se puede concluir que la empresa TRIDEMA esta expuesta a muchas amenazas.

Se presentan amenazas como el incremento del costo de vida por la situación económica actual, lo cual hace que la gente al tener menor poder adquisitivo reduzca sus necesidades y por ende afecte a la empresa al limitarse las compras.

Otra de las Amenazas del medio hacia la empresa es la Violencia, muchos de los proveedores han sufrido el impacto de la delincuencia común en el momento de pago, por lo cual la empresa ha sufrido una disminución de los suministros.

Por otra parte, entre las oportunidades de mayor incidencia que el medio ofrece a la empresa TRIDEMA es el Decreto de las Zonas

económicas Especiales de Exportación, por lo cual la empresa puede ampliar sus mercados, manejando mejor su capacidad financiera.

Otra de las oportunidades es el Estudio de los hábitos de consumo, ya que la empresa puede aprovecharlo al máximo para orientar la publicidad y esfuerzos hacia la venta de sus productos.

Además la selección de Proveedores Confiables hace que la empresa cumpla con su meta y objetivo de ofrecer productos 100% confiables por su calidad.

3.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	TRIDEMA			LA NACIONAL		BONANZA	
	P	C	R	C	R	C	R
Posicionamiento en el mercado	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Cobertura del mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Publicidad	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Portafolio de productos	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Tecnología aplicada	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Calidad de los productos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Capacidad financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Personal capacitado	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Instalaciones Físicas	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Procesos administrativos	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
TOTAL RESULTADOS PONDERADOS	1.00		2.82		2.62		2.42

ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

Con la matriz de Perfil Competitivo, se han identificado los competidores más importantes de la Trilladora de Maíz "TRIDEMA", sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo con la ponderación, se han determinado como factores más determinantes en el éxito: el posicionamiento en el mercado, el portafolio de productos y la calidad de los productos.

Como se puede observar la empresa con más alto puntaje es "TRIDEMA", la cual presenta una alta fortaleza en cuanto al portafolio de productos, la tecnología empleada y la calidad de los productos.

La empresa TRIDEMA se caracteriza por ofrecer a sus clientes, gran variedad de productos derivados del maíz, trigo y cebada, además cuentan con una tecnología básica que permite esto y trabajan bajo la filosofía de la calidad total.

La Trilladora "LA NACIONAL", centra su mayor fortaleza en la tecnología aplicada, coincidiendo en este factor con TRIDEMA.

La Trilladora "LA BONANZA", carece de fortalezas mayores, caracterizándose por poseer únicamente fortalezas menores, además es la empresa con menor puntaje y se ubica por debajo del promedio.

Las tres empresas presentan su mayor debilidad en cuanto a la publicidad, y las trilladoras "TRIDEMA" y "LA NACIONAL" carecen de procesos administrativos, lo cual representa una alta debilidad. Estos dos factores son de gran importancia para el cumplimiento de objetivos organizacionales (crecimiento, supervivencia y rentabilidad), por lo que se hace necesario trabajar en ellos.

3.6 MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de productos 2. Eficiente control de calidad 3. Imagen corporativa 4. Calidad de suministros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia proceso administrativo 2. Carencia de investigación y desarrollo 3. Carencia de valor agregado 4. Disponibilidad de insumos
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1O3 2. F2F4O2 3. F1F3O1 	<ol style="list-style-type: none"> 4. D1D2O3 5. D3O1 6. D4O2
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de vida 2. Violencia 3. Políticas Pymes 4. Ingreso familiar 	<ol style="list-style-type: none"> 7. F2F4A1A4 8. F3A3 9. F1F3A2 10. D1D2A3 11. D3A1A4 12. D4A2

ESTRATEGIAS DOFA

- 1. F1O3.** Utilizar el portafolio de productos de la empresa TRIDEMA para aprovechar los beneficios que otorga la Zona Económica Especial de Exportación y de esta manera, ingresar a nuevos mercados internacionales con facilidad.

- 2. F2F4O2.** Seleccionar adecuadamente a los proveedores con el fin de obtener la mejor calidad en los suministros y de esta manera la empresa TRIDEMA ser reconocida por la calidad de los productos que ofrece.

- 3. F1F3O1.** Identificar los hábitos de consumo de los clientes de la empresa TRIDEMA para que de esta manera se pueda aprovechar la buena imagen corporativa que tiene la organización en el mercado actual y sea más fácil llegar a satisfacer los gustos y expectativas de los clientes mediante la diversificación de los productos y una agresiva campaña publicitaria.

4. D1D203. Tener en cuenta los beneficios del Decreto de Zona Económica Especial de Exportación ZEEE para obtener información y de esta manera diseñar y aplicar un buen Proceso Administrativo y de fortalecer la Investigación y Desarrollo, con el fin de brindar un mayor respaldo y confiabilidad de la empresa.

5. D301. Identificar y aprovechar el estudio de los hábitos de consumo de los clientes internos y externos de la empresa "TRIDEMA" para que de esta manera se pueda diseñar y agregar un valor significativo al portafolio de productos ofrecidos, con el fin de ganar mercado y alcanzar la lealtad del mismo.

6. D402. Utilizar los estudios y selección de proveedores con el fin de obtener los insumos requeridos en el momento oportuno.

7. F2F4A1A4. Utilizar las fortalezas de control de calidad en suministros y productos terminados de la empresa TRIDEMA con el fin de crear en el mercado la necesidad de adquirir productos 100% confiables.

8. F3A3. Aprovechar la buena imagen corporativa proyectada por la empresa TRIDEMA para obtener así la información requerida en el manejo legal de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), y de esta manera solicitar una capacitación y asesoría para el buen desarrollo de la empresa.

9. F1F3A2. Utilizar el buen nombre y proyección de la empresa para crear alianzas con las autoridades y así brindar seguridad y confianza a los proveedores de la empresa TRIDEMA en el momento del pago.

10. D1D2A3. Crear un plan de reordenamiento organizacional con el fin de volver más sólida a la empresa y solicitar asesoría en el manejo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

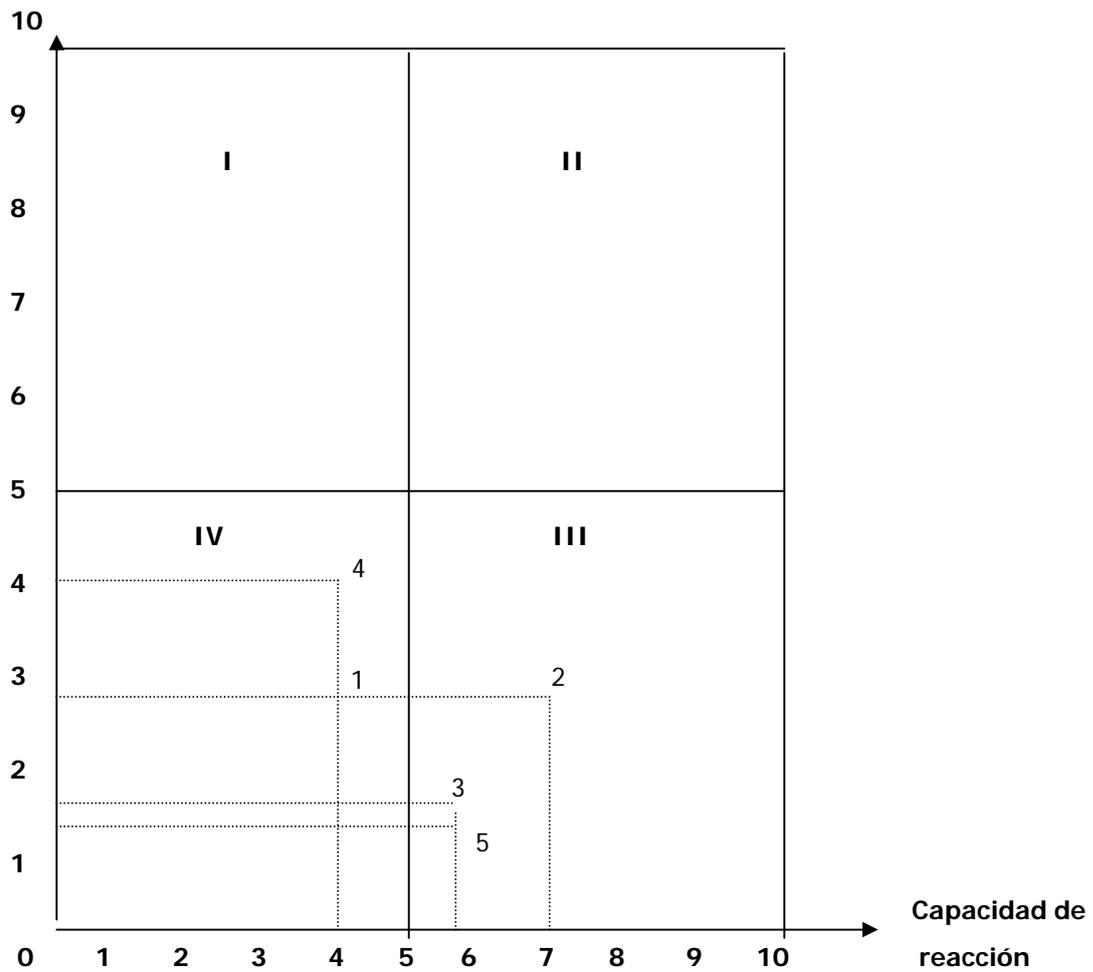
11. D3A1A4. Agregarle valor al portafolio de productos que ofrece la empresa TRIDEMA para lograr de esta manera la selección de nuestros productos como de primera necesidad.

12. D4A2. Aliarse con las autoridades y organismos del Estado para que los proveedores estén asegurados frente a los atentados efectuados por la delincuencia común de la ciudad, y de esta manera contar con los insumos requeridos por la empresa en el momento oportuno.

3.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBA-BILIDAD	REACCIÓN	I X P	CUADRANTE VULNERAB.
1. Imagen Corporativa	Perdida de la lealtad de los consumidores	Reducción de la demanda y decremento en ventas	9	0.3	4	2,7	IV
2. Portafolio de Productos	Escasez de insumos	Cese en la producción	9	0.3	7	2.7	III
3. Calidad de los Productos	Deficiente control de calidad en el proceso de producción	Baja en la demanda, perdida en ventas	9	0.2	6	1.8	III
4. Tecnología aplicada	Altos costos de la tecnología	Deficiente proceso de producción	8	0.5	4	4	IV
5. Posición en el mercado	Perdida de la imagen corporativa	Baja demanda y perdida en ventas	8	0.2	6	1.6	III

Análisis de vulnerabilidad



ANÁLISIS

En el cuadrante III se presentan los puntales gama de Productos, calidad de los productos y Posicionamiento en el mercado, lo que indica que la empresa esta preparada referente a estos. Por lo anterior se deben aplicar las siguientes propuestas:

- Elaborar planes de contingencia para posibles carestías de los productos
- Resaltar en los empaques de los productos no solo la garantía de calidad en porcentaje de estos, sino, demás atributos que los productos poseen como información nutricional.

En el cuadrante IV se encuentran los puntales Imagen Corporativa y Tecnología aplicada, lo que indica que la empresa es vulnerable ante las amenazas de estos factores. Las acciones que la empresa TRIDEMA debe llevar a cabo son las siguientes:

- Invertir mayores esfuerzos en publicidad y mercadeo, y de esta manera mantener y mejorar la Imagen Corporativa de la empresa.
- A través de la capacidad financiera, buscar fuentes crediticias para adquirir la tecnologías que se haga necesaria.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico propuesto, está diseñado para ejecutarse en los próximos tres años (2002 – 2005), teniendo en cuenta las necesidades básicas de la empresa y del cliente interno y externo.

DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos con los que la trilladora de maíz TRIDEMA guía el desarrollo de sus actividades son:

- **Calidad.** Bajo esta filosofía, la Trilladora de Maíz TRIDEMA ofrece productos que cumplen con las exigencias y expectativas de los consumidores.

- **Responsabilidad.** Le permite a la empresa, asumir las consecuencias de los problemas que se presenten, buscando siempre soluciones favorables y adecuadas.
- **Eficiencia.** Le permite a la Trilladora de Maíz TRIDEMA manejar adecuadamente los recursos de la empresa y responder de la mejor manera a las exigencias y expectativas de los clientes internos y externos.
- **Compromiso.** Le permite a la empresa responder eficientemente a los deberes que ha adquirido con el Estado, la sociedad, los proveedores, los propietarios y los clientes internos y externos.
- **Colaboración.** Le permite a la empresa aportar positivamente al progreso de la comunidad en la que esta presente y al mejoramiento de las condiciones de vida de los propietarios y los clientes internos y externos.

Matriz axiológica

GRUPOS DE REF	ESTADO	SOCIEDAD	FAMILIAS	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	PROPIETARIOS
PRINCIPIOS							
CALIDAD			X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X
EFICIENCIA				X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X	X
COLABORACIÓN		X				X	X

VISIÓN CORPORATIVA

Nuestra Visión es, ser la empresa Líder en el procesamiento y distribución de maíz, trigo, cebada y derivados de estos a nivel regional y nacional, destacándonos por la alta calidad, la satisfacción de nuestros clientes y la gestión de progreso en la región. Para esto cuenta con un equipo de trabajo eficiente y comprometido en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

MISIÓN CORPORATIVA

Nuestra Misión es ser un eficiente proveedor de maíz, trigo, cebada y derivados de estos a nuestros clientes en la región. Utilizamos una tecnología básica y ofrecemos nuestros productos bajo la filosofía de calidad total. Nuestro éxito y el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales, están garantizados por nuestro compromiso con la satisfacción de los clientes internos y externos y por nuestro aporte al desarrollo y progreso de la comunidad en la que estamos presentes.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- 1.** Incrementar la participación en el mercado actual en un 7% anual, logrando que esta se incremente del 20% al 25% en los próximos tres años.

- 2.** Lograr 12% de participación en nuevos mercados, en los próximos tres años.

- 3.** Lograr que el 10% de las ventas, sea la utilidad neta, en cada uno de los siguientes tres años.

- 4.** Abrir dos sucursales en las ciudades de Ipiales y Túquerres en los próximos tres años.

- 5.** Brindar capacitaciones al talento humano de la Trilladora de Maíz TRIDEMA, en Estrategias de Mercadeo, Gestión Administrativa Y Procesos de Producción.

6. Adquirir nueva tecnología que permita agilizar los procesos de producción, incrementando la eficiencia.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias que la Trilladora de Maíz TRIDEMA debe aplicar son las siguientes:

1. Penetración en el mercado. A través de esta estrategia se quiere buscar mayor participación en el mercado actual para los productos existentes, mediante mayores esfuerzos de mercado, como:

- Contratación de cinco mercaderistas, distribuidas en diferentes zonas de la ciudad, haciendo énfasis en la oferta de los productos directamente a graneros y tiendas, sector que se ha descuidado, ya que solo se provee a grandes y pequeños supermercados.
- Ubicar trimestralmente promotoras en los supermercados, quienes se encargarán de ofrecer degustaciones a los consumidores y de

resaltar los atributos del producto como el 100% de calidad del mismo. Lo que se quiere es tener un contacto directo con los consumidores y no limitarse a dejar los productos en los estantes.

- Lanzamiento de masivas campañas de publicidad a través de radio, prensa y televisión regional.
- Modificar el empaque de los productos, presentando uno nuevo que proporcione información sobre los productos como sus atributos, información nutricional...entre otros.
- Creación de la pagina WEB de la empresa TRIDEMA, lo que le permitirá proyectarse y darse a conocer mucho más, teniendo en cuenta las facilidades para su realización.

2. Desarrollo del mercado. Con esta estrategia se pretende introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, actuando de la siguiente manera:

- La apertura de una sucursal en la ciudad de Ipiales y otra en la ciudad de Túquerres, con esto además de llegar a nuevos consumidores y ampliar la cobertura en la ciudad de Ipiales, también se quiere facilitar la recepción de los granos ya que son zonas cercanas a los proveedores (agricultores), entonces se hablaría en reducción de costos.

3. Estrategia de marketing. Además de las acciones ya mencionadas para desarrollar las estrategias de penetración y desarrollo del mercado, se recomienda también la aplicación de la siguientes estrategias de marketing:

- Incrementar la inversión destinada a marketing, es decir, en publicidad, promoción y ventas.
- Motivar al consumidor a la adquisición de los productos que ofrece la Trilladora de Maíz TRIDEMA, mostrando y resaltando los atributos y beneficios que poseen los productos, como la calidad y naturalidad de estos ya que no contienen ninguna clase de aditivos

químicos, todo esto a través de campañas masivas de publicidad y el diseño de un nuevo empaque.

- Obsequiar recetas, a través de ventas promocionales como por ejemplo la oferta de “compre X libras de productos TRIDEMA y lleve un receta”.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ DE BOSTON

Para el desarrollo de esta matriz no fue posible contar con la información de las ventas y la participación de los productos en el mercado.

Por tal razón, únicamente se tomó a consideración la información que la encargada de la empresa puso a nuestra disposición. De esta manera se creo la siguiente matriz:

ESTRELLA	INTERROGANTE
Mazamorra	Maíz trillado
Cuchuco de cebada	Cuchuco de trigo
Maíz molido	Trigo pulido
Maizena	Arrocillo
Lenteja	Arveja
Frijol	

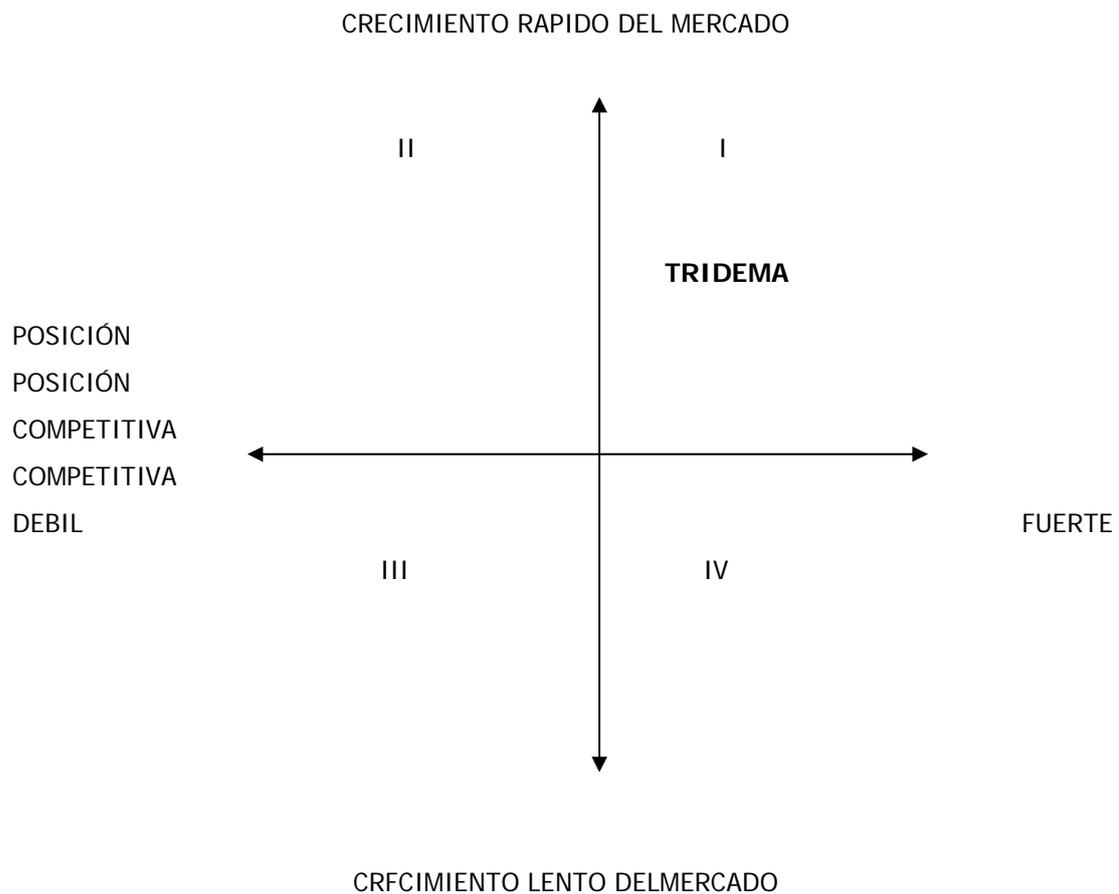
VACA LECHERA	HUESO
Garbanzo	Cebada perlada
Maní	Maíz pergamino

En la Trilladora de Maíz TRIDEMA se consideran como productos "Estrella" a: mazamorra, lenteja y frijol, ya que poseen una alta participación en el mercado y de esta manera representan las mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento y utilidades de la empresa. Pero para mantener y fortalecer su posición se pueden aplicar las estrategias de Penetración en el mercado y desarrollo del mercado, como también el desarrollo del producto a través de la cual se busca mayores ventas mejorando los productos.

Por otra parte se consideran productos "Vacac Lecheras" a: garbanzo y maní, ya que tienen una mayor demanda en el mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Por lo tanto para estos productos se deberán aplicar la estrategia de desarrollo del Producto, esto para mantener su posición por el mayor tiempo posible. En el cuadrante de productos "Huesos" se ubican: la cebada perlada y maíz

pergamino, los cuales tienen baja participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento. Ante esto se puede aplicar la estrategia de reducción, a través de la cual se reduce la producción de estos productos y su oferta se efectuaría en temporada de cosecha de insumos. Entre los productos "Interrogantes" se encuentran : el maíz trillado, el cuchuco de trigo, el trigo pulido, el arrocillo y la arveja, ya que tienen una baja participación en el mercado y sin embargo compiten en Industrias de alto crecimiento. Por lo tanto los productos de este cuadrante deberían ser fortalecidos o eliminados, entonces las estrategias que se podrían aplicar son: la penetración y desarrollo del mercado, desarrollo del producto o de eliminación, lo cual consiste en sacar del mercado dichos productos.

5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

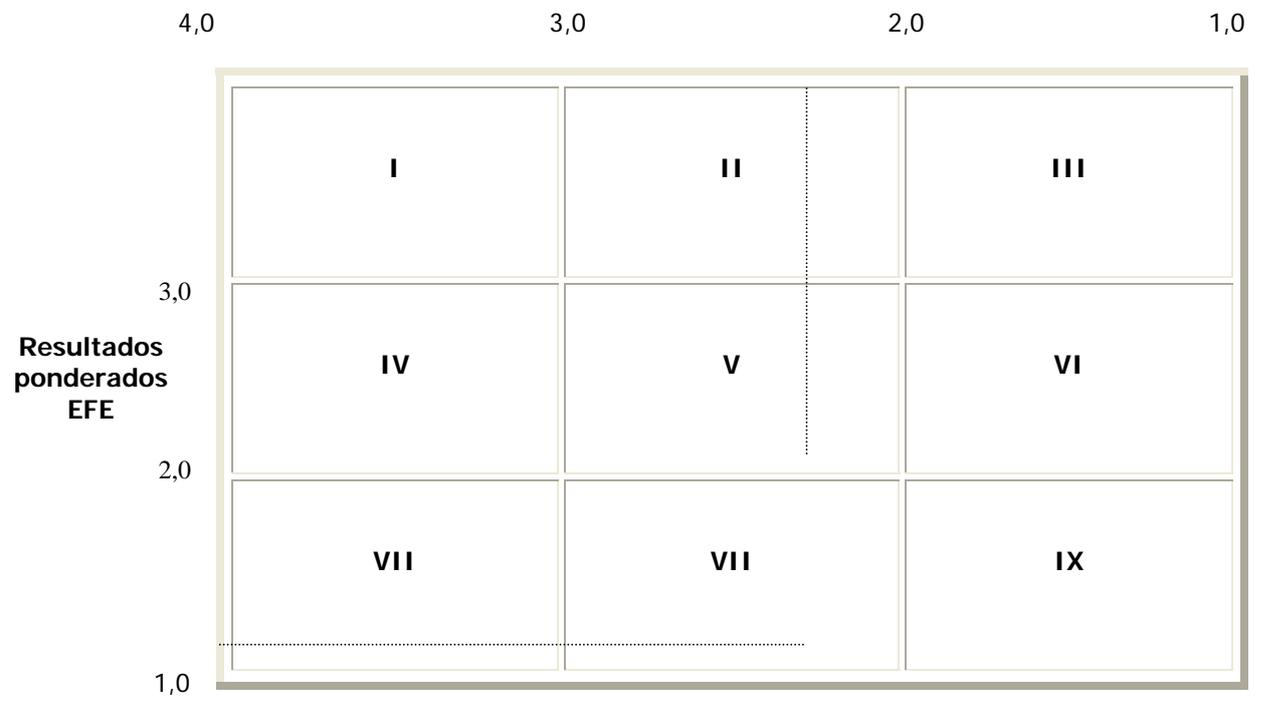


La Trilladora de maíz TRIDEMA se ubica en el cuadrante I de la matriz de la Gran Estrategia, lo cual indica que se encuentra bien posicionada. Para esta trilladora las estrategias adecuadas para desarrollar son la Penetración y Desarrollo del mercado. Estas estrategias le permitirán mantener su magnífica posición y sus ventajas competitivas ya

establecidas. Esta empresa puede aprovechar las oportunidades externas en diferentes campos, ya que puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

5.3 MATRIZ I – E (Interna – Externa)

La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V de la Matriz Interna – Externa (I-E), lo cual representa que se puede gerenciar con estrategias “Resista” y son la Penetración en el mercado y Desarrollo del producto, las que puede ayudar a lograrlo, a través de la generación de campañas masivas de publicidad, la matriz es la siguiente:

Resultados Ponderados totales de la Matriz EFI

6. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- 1. Proyecto de factibilidad para la apertura de nuevas sucursales de la Trilladora de Maíz TRIDEMA dentro del Departamento de Nariño:** Con este proyecto se pretende estudiar y analizar la viabilidad de llevar a la empresa a otras zonas geográficas, en el campo financiero, técnico y administrativo.
- 2. Proyecto de diseño de un nuevo empaque:** Con este proyecto se pretende resaltar los atributos y beneficios que los productos que ofrece TRIDEMA posee.
- 3. Proyecto de capacitación al talento humano:** A través de este proyecto se quiere mejorar el desempeño de la parte administrativa y operativa de la empresa, lo cual conjuntamente con la Gerencia Estratégica propuesta, contribuye al desarrollo y crecimiento de la empresa TRIDEMA.

7. PLAN OPERATIVO DE LA TRILLADORA DE MAÍZ "TRIDEMA"

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la Trilladora de Maíz TRIDEMA, se puede decir que es necesario fijar objetivos que logren junto con estrategias el desarrollo de las metas en un tiempo determinado y que van a estar a cargo de todos los integrantes de la empresa.

OBJETIVO 1: Aumentar la rentabilidad de la empresa

Estrategias:

- Penetración en el mercado mediante el incremento de promociones para ganar nuevos clientes
- Desarrollo del Mercado expandiendo el producto a graneros y tiendas y principales municipios de la región y ciudades aledañas.
- Incremento de publicidad como folletos, promociones, propagandas radiales, de prensa y televisión regional.

Meta. Aumentar la rentabilidad y utilidad en un 10% en los próximos tres años.

OBJETIVO 2: Incrementar la participación en el mercado a través de una mayor demanda de los diferentes productos

Estrategias:

- Incrementar la publicidad de las diferentes líneas de los productos
- Aumentar la disposición de compra mediante el suministro de información básica sobre los beneficios y atributos de los diferentes productos
- Expandir la distribución de los productos con su respectiva promoción.

Meta. Lograr un incremento del 20% en las ventas con relación a las ventas del año pasado en los próximos tres años.

OBJETIVO 3: Incrementar el nivel de satisfacción en los clientes internos y externos.

Estrategias:

- Crear y fomentar una cultura orientada hacia el servicio, fortaleciendo el clima organizacional y brindándole oportunidad de participación en la toma de decisiones a los clientes externos, para que de esta forma se incremente el compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa TRIDEMA.
- Generar programas de capacitación y superación personal para los clientes internos de la empresa TRIDEMA.
- Respaldar eventos deportivos, culturales y sociales en la región, para que de esta manera los clientes externos e internos contribuyan a posicionar la empresa en el mercado.
- Crear valor agregado a las diferentes líneas de productos, para que de esta manera se logre la lealtad de los clientes externos y se incremente la preferencia por los mismos en el mercado.

Meta. Lograr un incremento del 25% en el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos y externos con relación al año pasado.

OBJETIVO 4: Incrementar el nivel de ventas

Estrategias:

- Expansión del mercado, mediante la apertura de nuevas sucursales en Ipiales y en Túquerres, lo cual beneficiara a la empresa al lograr un contacto directo con los clientes potenciales.
- Incrementar los recursos invertidos en publicidad, promoción, para que de esta manera los diferentes productos que ofrece la empresa se posicionen en la mentalidad de los clientes.

Meta. Incrementar en un 15% el nivel de ventas en cada uno de los próximos tres años

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la trayectoria y posicionamiento de la Trilladora de maíz TRIDEMA en la ciudad de Pasto, y de acuerdo con el estudio desarrollado se concluye:

La necesidad de implementar un proceso administrativo que afiance las fortalezas y contribuya a contrarrestar las debilidades que presenta esta pujante empresa, con el fin de poder enfrentar el entorno aprovechando todas las oportunidades y superando los factores externos que se constituyen como amenazas.

Es palpable la necesidad de cambio en la mentalidad del personal que dirige las empresas de nuestra región con el fin de lograr un avance no solo técnico sino Integral, que incluye a la persona, su entorno, sus necesidades y que se refleje en el éxito de una empresa del siglo XXI, debido a que en el desarrollo del presente trabajo se hizo evidente la aplicación de estas nuevas tendencias en la organización que

necesariamente desembocaran en pro del sector empresarial de nuestro entorno.

La Gerencia Estratégica exige un cambio Integral dentro de la empresa en la aplicación de su proceso administrativo, además de un compromiso real por parte de todos sus integrantes que permitan alcanzar los objetivos propuestos mediante las estrategias planteadas y de esta manera lograr que la Trilladora de Maíz TRIDEMA obtenga solidez y ventajas competitivas que le permitan crecer, ser rentable y sobrevivir y sobresalir en el sector que se desarrolla, lo cual le llevará a cumplir con sus metas y plan corporativo.

9. RECOMENDACIONES

Ante las constantes y rápidos cambios que se presentan en los mercados hoy en día, consideramos que la Trilladora de Maíz TRIDEMA, cuenta con los recursos necesarios para mantenerse y adaptarse a dichos cambios, pero necesita desarrollar diferentes acciones para mejorar su posicionamiento y desarrollo. Las acciones que recomendamos desarrollar son:

1. Mejorar las estrategias de publicidad y mercadeo que le permitan lograr el liderazgo en el mercado y posicionarse en la mente de los consumidores permitiendo de esta manera una fácil penetración en nuevos mercados a nivel departamental.
2. Mayor inversión en campañas publicitarias, para que de esta manera se promocióne todos los productos que la empresa TRIDEMA ofrece, haciendo uso de medios de comunicación regionales como son radio, prensa y televisión.

3. Mantener trimestralmente en los supermercados impulsadoras que tengan un contacto directo con el consumidor y de esta manera se facilite ampliar el conocimiento a los consumidores sobre los productos con sus atributos y beneficios.

4. Diseñar un nuevo empaque para cada uno de los productos que permita mostrar los atributos que los productos poseen como la calidad 100% y los beneficios como la información nutricional y destacar que son altamente naturales y no poseen aditivos.

5. Crear la pagina WEB de la empresa, lo cual le permite proyectarse en forma global, incurriendo en nuevos mercados y contactarse con nuevos proveedores, además de aprovechar las facilidades de acceso en estos tiempos a Internet y su servicio gratuito.

6. Penetrar en el mercado de las tiendas y graneros, ya que es un sector que no se debe descuidar por ser un intermediario más directo con los consumidores finales.

7. Realizar y aplicar cada año un plan de mercadeo, que le permita a la empresa TRIDEMA incrementar su participación en el mercado con los productos que ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Gerencia estratégica. Editorial Legis. Santafé de Bogotá. 1994

MESIAS, Gerardo. Modulo de gerencia estratégica. Diplomado en alta gerencia con énfasis en marketing internacional. San Juan de Pasto. 2001

SALLENAVE J.P. Planeación y gerencia estratégica. Santafé de Bogotá. 1997