

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LOGRAR EL INCREMENTO EN
VENTAS Y EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA “EL PALACIO DEL ASEO”
EN LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2007 – 2008

JOSÉ IGNACIO MOSQUERA GÁLVEZ
ÁLVARO RICARDO RODRÍGUEZ GOMÉZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO
DE LA EMPRESA "EL PALACIO DEL ASEO" EN LA CIUDAD DE PASTO EN EL
PERIODO 2007 – 2008

JOSÉ IGNACIO MOSQUERA GÁLVEZ
ÁLVARO RICARDO RODRÍGUEZ GÓMEZ

Asesor :
Dr. ARTURO FIDEL DIAZ TERÁN

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores

Artículo 1 del Acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1996 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a :

Personal directivo y operativo de la empresa El Palacio del Aseo en la ciudad de San Juan de Pasto.

Propietarios y/ administradores de micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto.

Familias de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de San Juan de Pasto.

Doctor FIDEL DIAZ T., Director del trabajo de grado.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a mis padres STELLA GÁLVEZ VITERI y JOSÉ IGNACIO MOSQUERA QUIJANO, fuente de apoyo y sabiduría, que con su paciencia, abnegación y amor desinteresados, han hecho posible el inicio y la finalización de mis estudios de Administración de Empresas.

A mis hermanos INGRID, DAVID Y CÉSAR, por su amistad y afecto genuinos.

A mi abuelita HERMINIA VITERI, por sus incanzables cuidados y cariño incondicionales, especialmente en mis años de infancia.

A mis tías CARLOTA y CRISTINA GÁLVEZ, por hacer las veces de madre en momentos claves de mi vida.

A mis primos, tíos y amigos que en muchas circunstancias han sido mi soporte y aliento.

A mis profesores que con su conocimiento y vocación, han contribuido a darle forma a mis proyectos.

Al TODOPODEROSO por rodearme de todas estas personas invaluable y por la orientación, inspiración y talentos recibidos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a la memoria de mi madre LILY GÓMEZ, a mi padre RODRIGO RODRÍGUEZ R. y a mis hermanos LILY, RODRIGO y RICARDO de quienes recibí el apoyo necesario para la culminación de mis estudios.

ALVARO RODRÍGUEZ GÓMEZ

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5.1 Objetivo General	25
1.5.2 Objetivos Específicos	25
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
2. MARCO DE REFERENCIA	27
2.1 MARCO TEÓRICO	27
2.1.1 Investigación de mercados	27
2.1.2 Planeación Estratégica	29
2.1.3 Planeación Estratégica de mercado	33
2.1.4 Análisis DOFA	39
2.2 MARCO CONCEPTUAL	48
2.3 MARCO CONTEXTUAL	50
2.4 HIPOTESIS DE TRABAJO	55
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	56

3.1 TIPO DE ESTUDIO	56
3.2 MÉTODO	56
3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.3.1 Información Primaria	56
3.3.2 Información Secundaria	56
3.3.3 Procesamiento de la información	57
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	57
4. ESTUDIO DE MERCADO, GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR	60
4.1 EMPRESAS	60
4.1.1 Productos de aseo que adquiere la empresa	60
4.1.2 Frecuencia de compra de productos de aseo y marca de preferencia	61
4.1.3 Presentación de los productos que más le gusta al empresario	64
4.1.4 Lugar de compra de productos de aseo y razones para decidir la compra	65
4.1.5 Disposición para cambiar de lugar de compra y conocimiento de El Palacio del Aseo	67
4.1.6 Características deseadas para el producto	70
4.1.6 Persona que toma la decisión en la empresa de comprar productos de aseo	71
4.2 FAMILIAS	72
4.2.1 Estrato socioeconómico de la familia	72
4.2.2 Productos de aseo que adquiere la familia	73
4.2.3 Frecuencia de compra de productos de aseo	74
4.2.4 Marca preferida en la compra de productos de aseo	75

4.2.5 Razones de compra de una determinada marca y presentación deseada	81
4.2.6 Lugar de compra de productos de aseo y razón de compra en ese lugar	83
4.2.7 Persona que toma la decisión de comprar productos de aseo	85
4.2.8 Disposición a cambiar de lugar de compra, conocimiento de El Palacio Del Aseo	86
4.2.9 Características deseadas en un producto de aseo	89
4.3 LA COMPETENCIA	90
4.3.1 Matriz de las 5 fuerzas competitivas	92
4.3.2 Análisis de la competencia	93
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	102
5.1.1 Año 2007 y proyecciones del año 2008	102
5.1.2 Auditoría Externa	104
5.1.3 Valoración del ambiente externo	106
5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	110
5.2.1 Auditoría Interna	110
5.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades	112
5.2.3 Matriz MEFI	113
5.4 MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BCG)	114
5.4 MATRIZ DOFA	115
5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA	117
5.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	118
5.7 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	120
5.8 MATRIZ IGOR ANSOFF	122

6. EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PALACIO DEL ASEO	124
6.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	124
6.1.1 Principios Corporativos	124
6.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS	127
6.2.1 Estrategia de penetración en el mercado	127
6.2.2 Estrategia de desarrollo de mercado	128
6.2.3 Desarrollo de Productos	128
6.3 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	129
6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN	131
6.5 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	133
6.6 PROYECCIONES DE VENTAS 2006	134
6.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	135
6.8 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	136
6.9 ESTRATEGIA COMPETITIVAS	136
7. CONCLUSIONES	143
8. RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFIA	147
ANEXOS	149

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Productos de aseo que adquiere la empresa	60
Cuadro 2. Productos de aseo que compra la familia	73
Cuadro 3. Marca preferida en productos de aseo	75
Cuadro 4. Participación en el mercado de los competidores	90
Cuadro 5. Matriz de las 5 fuerzas competitivas	92
Cuadro 6. Matriz de Perfil competitivo	101
Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	109
Cuadro 8. Matriz de Diagnóstico Interno (PCI)	111
Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	113
Cuadro 10. Matriz de crecimiento – Participación (BCG)	114
Cuadro 11. Matriz DOFA	115
Cuadro 12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	120
Cuadro 13. Análisis del cliente	137

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Suscriptores domiciliarios de agua potable. Estratos 3, 4, 5 y 6. San Juan de Pasto	58
Tabla 2. Aplicación de la matriz de la Gran Estrategia (GE)	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Frecuencia compra de productos de aseo	61
Figura 2. Marca preferida al comprar productos de aseo	62
Figura 3. Razones de preferencia por una marca	63
Figura 4. Presentación de los productos que más le gusta	64
Figura 5. Lugar de compra de productos de aseo	65
Figura 6. Razones para escoger el lugar de compra de productos de aseo	66
Figura 7. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de productos de aseo	67
Figura 8. Conoce “El Palacio del Aseo”	68
Figura 9. Alguna vez ha comprado productos en El Palacio del Aseo	69
Figura 10. Estaría dispuesto a comprar en El Palacio del Aseo	69
Figura 11. Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias	70
Figura 12. Quien toma la decisión en la empresa al comprar productos de aseo	71
Figura 13. Estrato socioeconómico de la familia	72
Figura 14. Frecuencia compra de productos de aseo	74
Figura 15. Marca preferida de ambientador	76
Figura 16. Marca preferida de blanqueador	76
Figura 17. Marca preferida de cepillos manuales	76
Figura 18. Marca preferida de sellador para pisos	77

Figura 19. Marca preferida de cepillo para pisos	77
Figura 20. Marca preferida de cera emulsionada	77
Figura 21. Marca preferida de cera emulsionada autobrillante	78
Figura 22. Marca preferida de jabón líquido para manos	78
Figura 23. Marca preferida de crema lavaplatos	78
Figura 24. Marca preferida de desengrasantes y removedores	79
Figura 25. Marca preferida de desinfectantes	79
Figura 26. Marca preferida de destapacañerías	79
Figura 27. Marca preferida de escobas	80
Figura 28. Marca preferida de desmanchadores	80
Figura 29. Razones para comprar una marca	81
Figura 30. Presentación del producto de aseo que más compra	82
Figura 31. Lugar de compra de productos de aseo	83
Figura 32. Principal razón compra de los productos de aseo en un determinado lugar	84
Figura 33. En la familia quien toma la decisión de comprar productos de aseo	85
Figura 34. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de productos de aseo	86
Figura 35. Conoce “El Palacio del Aseo”	87
Figura 36. Alguna vez ha comprado en El Palacio del Aseo	88
Figura 37. Estaría dispuesto a comprar en El Palacio del Aseo	88
Figura 38. Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias	89
Figura 39. Participación de las empresas distribuidoras de productos de aseo	

en el mercado	91
Figura 40. Representación Gráfica de la matriz BCG	115
Figura 41. Representación Gráfica de la matriz IE	117
Figura 42. Matriz de la Gran estrategia	119
Figura 43. Representación Gráfica de la matriz PEYEA	121
Figura 44. Canales de distribución Palacio del Aseo	141

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a empresarios	150
Anexo B. Formato de encuesta a hogares	153

RESUMEN

EL PALACIO DEL ASEO, es una empresa comercializadora de blanqueadores, ambientadores, desinfectantes para piso y otros productos de aseo orientada principalmente al mercado institucional y empresarial con productos de alto rendimiento y calidad y con una participación en el sector de hogares.

El Desarrollo de la investigación, muestra como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para EL PALACIO DEL ASEO que apoye el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias y escenarios cambiantes, y permita mejorar el servicio al cliente. De esta manera, asegurar la fidelidad y conseguir nuevos clientes que le permitan a la Empresa ser mas competitiva, posicionarse y por tanto incrementar sus ventas.

ABSTRACT

The research development, shows as a result, an easy to use tool for “EL PALACIO DEL ASEO” that supports the decision making process, under changing circumstances and scenarios, and permits the improvement of the customer service. This ensures the fidelity and the acquisition of new customers that allow the company to be more competitive, to position itself, and therefore to increase its sales.

“EL PALACIO DEL ASEO”, is a retail company that sells bleaches, scents, floor disinfectors and other high performance and quality cleaning products, with an important involvement in the home sector.

INTRODUCCIÓN

Es evidente la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo para las empresas como es el planeación estratégica ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que va a seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y, una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual, que permite el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores, es el de la Mercadotecnia. Ésta, sin embargo, aplicada en los negocios, ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar una forma de empleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas. Se podría decir que la mayoría de la gente ve en la Mercadotecnia, un concepto nuevo y algo difuso. Por el contrario. La Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente.

Se entiende que este consumidor o "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la

mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

El Desarrollo de la investigación, muestra como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para EL PALACIO DEL ASEO que apoye el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias y escenarios cambiantes, y permita mejorar el servicio al cliente. De esta manera, asegurar la fidelidad y conseguir nuevos clientes que le permitan a la Empresa ser mas competitiva, posicionarse y por tanto incrementar sus ventas.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan estratégico de mercadeo para una empresa comercializadora de productos de aseo en la ciudad de Pasto.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El PALACIO DEL ASEO, es una empresa comercializadora de blanqueadores, ambientadores, desinfectantes para piso y otros productos de aseo orientada principalmente al mercado institucional y empresarial con productos de alto rendimiento y calidad y con una participación en el sector de hogares.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas. Una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, que tenga en cuenta, competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto, publicidad existente en el mercado, precios, entre otros aspectos.

Para realizar éste Plan Estratégico de Marketing, se presentan las fases de un estudio de mercado que se abordan con amplitud, apoyándose en herramientas de mercadeo, es decir, mediante sondeos de opinión como son las encuestas, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisiones.

En estas circunstancias, se puede deducir que la empresa comercializadora de productos de aseo, se vería afectada por el crecimiento de la economía nacional y local, ya que no son productos de primera necesidad y su comercialización está ligada al incremento de la demanda; además, en el negocio incide la presencia de competencia de origen artesanal que pueda superar esta etapa y se sitúe en un estadio más tecnificado de la producción.

Colombia continúa registrando buenos resultados en materia de crecimiento. Los últimos datos disponibles indican que en el acumulado de 2005 la economía presentó el mayor incremento anual de los últimos siete años, con un crecimiento de 5,13%¹. Las necesidades básicas fuera de educación y alimento, van a incrementar su participación. Así mismo, al producirse un esperado incremento en

¹ <http://www.proexport.com.co>

la oferta de vivienda y construcción, estos sectores necesitarán mayor atención. De allí que, aún si la competencia internacional mantiene su porcentaje de participación en el mercado, las oportunidades de crecimiento para empresas como “El Palacio del Aseo”, resultan atractivas.

Al ser el conocimiento el activo con mayor auge actualmente, se deduce que este proyecto productivo, frente a lo que se denomina la producción artesanal, encuentra su mayor competencia, ya que las condiciones que le permitirían surgir, serían las mismas para todos los actores. Por consiguiente, el grado de profesionalización en marketing, ventas y la tecnificación en la comercialización, resultan vitales hacia el futuro.

Considerando que la calidad y el servicio son los pilares de la empresa “El Palacio del Aseo.”, es importante que se en su administración se apliquen las técnicas modernas de la administración y las finanzas, junto con las nuevas direcciones de flexibilización laboral, teniendo en cuenta las oportunidades que brinda el mercado local para una empresa de la región, a fin que pueda sortear en forma efectiva las contingencias que se le puedan presentar.

El Plan estratégico de Mercadeo, se propone para mejorar el posicionamiento del Palacio del Aseo en la Ciudad de Pasto. Se hizo una investigación de mercado a fin de conocer las preferencias de los consumidores y así aumentar el nivel de ventas de la empresa, así como las fortalezas, oportunidades, amenazas y oportunidades del producto, haciendo uso de las herramientas mercadológicas y de las matrices de planeación estratégica necesarias.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el Plan Estratégico de Mercadeo para lograr el posicionamiento del Palacio del Aseo en la Ciudad de Pasto?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las necesidades y el nivel de satisfacción e insatisfacción actual de los consumidores de artículos para el aseo de las empresas en la ciudad de Pasto?
- ¿Qué estrategias permitirían el posicionamiento del Palacio del Aseo en la ciudad de Pasto?
- Recopilar y analizar información acerca de los entornos externos e internos.
- Como se encuentra el Palacio del Aseo en sus diferentes áreas?
- Cual es el comportamiento de las variables de mercadeo de la empresa?

- ¿Tiene la empresa definido claramente su misión, visión, objetivos, mercado objetivo y competencia?
- Diseñar objetivos y estrategias para la mezcla de mercadeo.
- Diseñar el plan anual de marketing.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General. Diseñar un Plan Estratégico de mercadeo para lograr el posicionamiento de “EL PALACIO DEL ASEO” empresa comercializadora de artículos para el aseo en la Ciudad de Pasto.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el Estado de Satisfacción de los Clientes de EL PALACIO DEL ASEO en la Ciudad de Pasto.
- Realizar una investigación de mercados para conocer la situación actual de la empresa frente a la competencia y determinar la factibilidad de lograr acceder a nuevos clientes e incrementar el posicionamiento de la empresa.
- Evaluar y analizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de EL PALACIO DEL ASEO, para la elaboración de estrategias que garanticen el posicionamiento de esta en el mercado.
- Proponer estrategias de mercadeo para lograr el posicionamiento de la empresa en la Ciudad de Pasto.
- Diseñar un Plan anual de marketing con el fin de operativizar las estrategias propuestas.
- Realizar un análisis costo-beneficio de la implementación del Plan Estratégico mediante un plan de acción.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha buscado un espacio que permita la aplicación de los conocimientos de la carrera de Administración de Empresas tales como investigación de mercados, análisis de la competencia, logística, distribución, producción, servicio al cliente, planeación estratégica y punto de equilibrio, que en la realidad práctica harán sostenible una empresa comercializadora de artículos para el aseo para las empresas en la ciudad de Pasto.

Este estudio permitirá a sus gestores obtener el título en Administración de Empresas y a partir de allí, participar en diferentes concursos o acceder a créditos de incubadoras de empresas que se preocupan por la solución al problema del empleo en la ciudad de Pasto. Así mismo, permitirá la consolidación de los conocimientos adquiridos y su integración, a través del análisis de los diferentes elementos que constituyen la generación de nuevas empresas.

Mediante este estudio, se realizó un análisis de mercado de todos aquellos factores que amenazan o frenan el desarrollo de la empresa el Palacio del Aseo en la Ciudad de Pasto. Teniendo en cuenta esos factores, se diseñaron estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa en la Ciudad de Pasto.

Con esta investigación, los autores aplicaron los principios de planificación estratégica, que se ha constituido como una herramienta por excelencia de la gerencia empresarial, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar las ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

Con la utilización de la planeación estratégica se logrará el posicionamiento y el incremento en ventas en la empresa “El Palacio del Aseo”, ya que es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones adecuadas. Con esto, se podrá generar mayor empleo, justificando este estudio desde el enfoque social.

2. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia, se construyó con base en los aspectos teórico, conceptual, espacial y temporal.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Investigación de mercados. La Investigación de Mercados, es una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias.

La Investigación de mercados es el proceso que realizan las empresas, con el objeto de conocer el mercado que las rodea y donde desarrollan su actividad económica. Es así, como son considerados dentro de investigaciones comerciales los clientes, los consumidores y los competidores (reales o potenciales). Se pretende así ofrecer información a los tomadores de decisiones de las empresas con el objeto que actúen con un nivel bajo de incertidumbre y su calidad sea mejor.

Es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años. La investigación de mercados esta conformada a partir de la integración de múltiples disciplinas como psicología, antropología, sociología estadística, entre otras².

Una de las etapas más importantes en el proyecto de investigación es la formulación del problema. Los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa sirven para producir datos originales que se llaman datos primarios. Antes de emprender la recolección de datos primarios, el investigador en marketing siempre debe proceder a una investigación de datos secundarios pertinentes. Los datos secundarios son datos que han sido producidos y compilados por personas o por organismos diversos, con el fin de alcanzar objetivos que no son necesariamente los perseguidos por el investigador. Pueden facilitar la formulación del problema de investigación y la recolección de datos primarios y, a veces, constituir los únicos datos relevantes para el problema³.

Quienes planean dedicarse a la administración de empresas y muchos otros campos, deben entender lo que puede hacerse con la Investigación de Mercados.

Dicho de manera sencilla, puesto que la toma de decisiones eficaces depende de la calidad de la información en que se basa, la investigación de mercados

² <http://www.wikipedia.com>

³ D'ASTOUS, Alain, SANABRIA Raúl y SIGUÉ, Simón Pierre. Investigación de Mercados, Bogotá, Editorial Norma, 2003.

desempeña una función indispensable en cuanto proporciona información precisa y útil. Por ejemplo, los representantes de ventas, usan los resultados de la investigación de mercados para mejorar la venta de sus productos; los planificadores de desarrollo urbano la utilizan para entender mejor las necesidades de los ciudadanos; los políticos recurren a ella para planear estrategias de campaña, e incluso, los clérigos la emplean para determinar los horarios de los servicios religiosos.

La principal tarea de la mercadotecnia, es generar valor para los clientes, el cual se entiende como la diferencia entre la percepción que los clientes tienen de los beneficios que reciben con la compra y uso de productos y servicios, por un lado, y su percepción de los costos en que incurren para obtenerlos, por el otro. Los clientes están dispuestos a realizar tales intercambios.

En su tentativa por crear valor para los clientes, la mercadotecnia dirige sus esfuerzos hacia los elementos de la mezcla de mercadotecnia o lo que se conoce como las cuatro p: producto o servicio, precio, plaza o canales de distribución y promoción.

La tarea esencial del gerente de mercadotecnia es elaborar una estrategia que incluya la combinación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, de manera que se complementen e influyan significativamente en las percepciones de valor y comportamientos de los clientes. Esa tarea sería más sencilla, si pudiese controlar todos los elementos que afectan las percepciones de valor de clientes y si fuera predecible la reacción del cliente ante cualquier cambio que se contemple. Sin embargo, por lo común diversos factores influyen en el éxito de las actividades de mercadotecnia, como son los contextos económico, político, legal, social, natural, tecnológico y de competencia, que están más allá del control del gerente de mercadotecnia; además, el comportamiento individual de los clientes es impredecible en gran medida.

En la mercadotecnia, los consumidores son el blanco, ya que hacia ellos se enfocan las actividades de la empresa y su satisfacción se logra mediante ajustes simultáneos de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, si bien los resultados de esos ajustes son inciertos, ya que es una tarea emprendida en un ambiente incontrolable. Por consiguiente, como director de las actividades de mercadotecnia de la compañía, el gerente de mercadotecnia necesita información de manera urgente, y la investigación de mercados se ha encargado tradicionalmente de proporcionársela. Este es el vínculo de comunicación formal de la empresa con el entorno.

A medida que el mundo transita hacia una economía globalizada, el vínculo de comunicación el cual sirve la investigación de mercados es cada vez más crítico y difícil, pues lo que funciona en un ambiente no necesariamente funciona en otro.

La investigación de mercados aporta información para que la organización la utilice por lo menos en cuatro áreas: 1) la generación de ideas para acciones de mercadotecnia, lo que incluye identificar los problemas y oportunidades de la mercadotecnia; 2) la evaluación de las acciones de mercadotecnia; 3) la comparación de los resultados con los objetivos, y 4) el desarrollo de una comprensión general de los fenómenos y procesos de mercadotecnia. Además, la investigación de mercados guarda relación con todas las fases del proceso de administración de la información, lo que abarca: 1) especificar cuál información es necesaria, 2) recopilar y analizar la información y 3) interpretar esa información en lo referente a los objetivos que, por principio de cuentas, motivaron el estudio.⁴

En esta Investigación, es importante el Estudio de Mercado, ya que es una herramienta crucial para conocer el grado de satisfacción y los gustos del mercado objetivo al cual se refiere este proyecto, y así, determinar el grado de la oferta y la demanda actual y futura para la distribuidora “El Palacio del Aseo”, empresa comercializadora de artículos para el aseo del hogar en Pasto.

Las etapas del proceso de investigación, servirán como guía metodológica y sistémica, para efectuar un análisis profundo que permita la planeación y ejecución adecuada de comercialización de la empresa “El Palacio del Aseo”, con base a requerimientos y necesidades reales. De esta manera se encauzan los esfuerzos pertinentes para la consecución de las metas organizacionales propuestas.

2.1.2 Planeación Estratégica⁵. El proceso administrativo que procure un futuro “exitoso” en las empresas empieza con un factor fundamental: la planeación. Esta por supuesto, dice qué estrategias se deben desarrollar para alcanzar determinados objetivos.

Pero esta planeación será realmente estratégica, cuando se orienta hacia el entorno, a la misión de la compañía, la creatividad y la innovación, está abierta al cambio, y fundamentalmente: se anticipa a los hechos y cambios del futuro.

Algunas preguntas claves que deben hacerse los directivos para formularla y desarrollarla serán las siguientes:

- Quien es el cliente.
- Que tiene valor para el cliente.
- Que producto o servicio necesita y compra el cliente.
- Que servicio vende nuestra competencia y cual nuestra empresa.
- Que tecnología hay que utilizar para elaborar nuestro negocio.

⁴ CHURCHILL Jr., Gilbert, Investigación de Mercados, México, 4ª Edición, 2003.

⁵ PLANEACION ESTRATÉGICA. Tomado de Internet. <http://www.gestipolis.com>

- Y pensando en el futuro: cual es el negocio, cual será nuestro negocio y cual debería ser nuestro negocio.

La planificación estratégica entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado).

Para llevarla a cabo se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar nuestras fortalezas y contrarrestar nuestras debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la organización. Este análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es lo que se conoce comúnmente con el nombre de DOFA.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica, es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla, se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico, evaluando las respuestas obtenidas del último período.

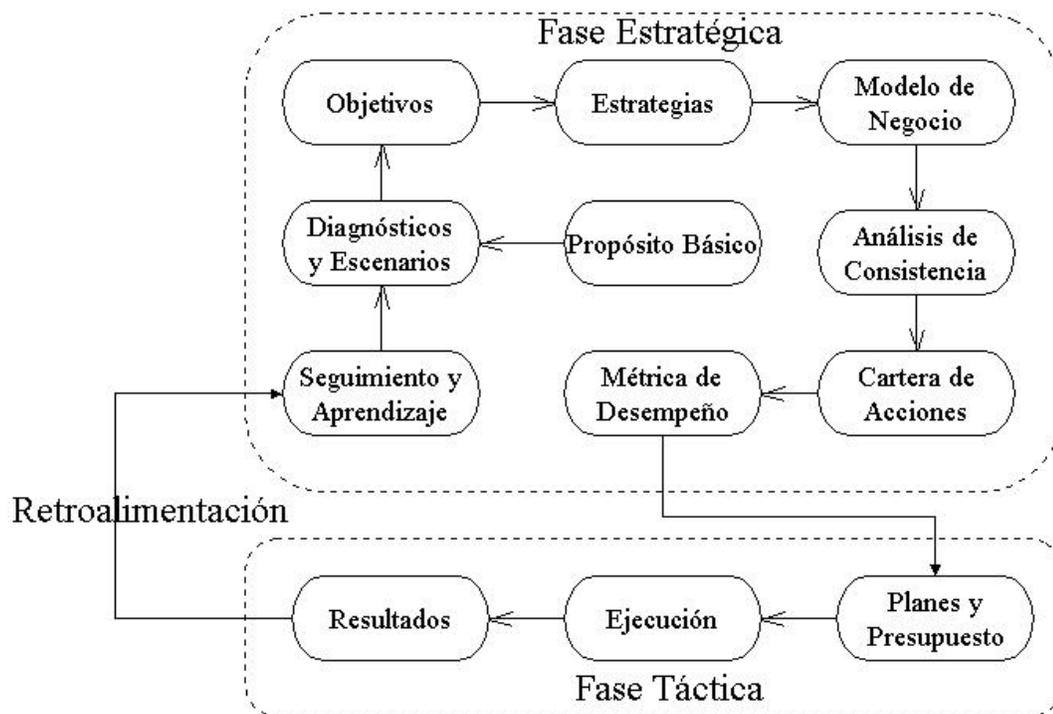
Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica, se debe tener bien claro que es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso, para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones, se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

- ❖ Proceso continuo, flexible e integral.
- ❖ De vital importancia.
- ❖ Responsabilidad de la directiva.
- ❖ Participativa.
- ❖ Requiere de tiempo en información.
- ❖ Pensamiento estratégico cuantificable.
- ❖ Entorno.
- ❖ Administración estratégica.
- ❖ Cultural.

Un plan simplemente, es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tener en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.



Esquema 1. Modelo de planeación estratégica.

El esquema anterior, muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible para aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

Los trece pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización.

Clasificación de la Planeación Estratégica. Existen diferentes estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en tres grupos importantes a saber:

1. Intensivas :

Estrategia de Penetración en el Mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.

- Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se pueden aumentar de forma significativa.

- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.

- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.

- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

Estrategia de Desarrollo del Mercado. Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un negocio, construye uno idéntico en un pueblo cercano.

Estrategia de Desarrollo del Producto. Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

2. Integrativas :

Estrategia de Integración hacia Adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

Estrategia de Integración hacia Atrás. Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.

Estrategia de Integración Horizontal. Busca la propiedad o mayor control de los competidores.

3. Diversificadas :

Estrategia de Diversificación Concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados. Así como cuando un banco compra una compañía de seguros.

Estrategia de Diversificación de Conglomerado. Añadir nuevos productos no relacionados. Así como la Empresa de Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.

Estrategia de Diversificación Horizontal. Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales.

2.1.3 Planeación Estratégica de mercado. El Plan Estratégico de Mercadeo, acorde con el concepto de planeación estratégica tiene como finalidad orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y que le ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad; además el mercadeo estratégico intenta

seleccionar el mercado meta y la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del cliente.

El plan de mercadeo, es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, personal etc.)

De esta manera el Plan Estratégico de Marketing, se convierte en una herramienta que le permite a la empresa mantenerse en el camino para llegar a un lugar concreto, logrado a través de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Dónde esta la empresa en estos momentos?
2. ¿Dónde quiere ir?
3. ¿Cómo se puede llegar a donde se quiere ir ?

La utilización de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica da lugar a numerosos beneficios entre los que se encuentran:

- Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro ⁶
- Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico.
- Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades
- Menor resistencia al cambio, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal.
- Lleva orden y disciplina a toda la organización.

La planeación estratégica de mercadeo, tiene diferentes enfoques pero para el desarrollo de este trabajo de grado, nos basaremos en el modelo que plantea que La planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes:

⁶ David Fred, Gerencia Estratégica. Segunda edición, 1998. 3R editores

Planeación Estratégica corporativa. Define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas.

Planeación Estratégica del Marketing. Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa, se realiza un análisis de la situación, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro. Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial. Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Se diseña una mezcla de marketing estratégico.

Planeación Anual de Marketing. Es una programación de las actividades, que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing.

Estos niveles del modelo se desarrollan de acuerdo a las siguientes etapas:

1. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente que sean sugeridos por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa nos servirán de marco de referencia para iniciar el diagnóstico de su situación actual.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL. Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas brindan información necesaria para poder responder los o interrogantes, ¿donde está la empresa hoy?, ¿A donde puede llegar? Y ¿A donde debería ir?

La primera auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

Este análisis permite concluir con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa. Posee la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz De Evaluación Del Factor Interno (Mefi). Pasos para desarrollar la matriz:

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

La segunda hace referencia al análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente.

En esta fase se debe analizar los siguientes factores:

- Factor económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factor Competitivo

Este análisis dará como resultado la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE; que es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general. La metodología para desarrollar la matriz es la siguiente:

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio del sector 2.5

Además en este análisis es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se logrará mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo la cual tiene la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz Del Perfil Competitivo. Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:

1. Debilidad mayor

2. Debilidad menor

3. Fortaleza menor

4. Fortaleza mayor

- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Estas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de traspasar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. Rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace

más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

2.1.4 Análisis DOFA. Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA está diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Redireccionamiento Estratégico. Esta etapa de la planeación estratégica organizacional definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con la MISIÓN, VISION y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Misión. La Misión es “una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización” dicho de otra forma se presenta como un compendio de la

razón de ser de la organización y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias, por lo cual la correcta formulación de la Misión se convierte en un componente fundamental de la planeación estratégica por lo tanto la Misión debe reunir las siguientes características:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la empresa.
- Debe formular de manera específica el propósito.
- Dar a conocer la concepción que tiene la entidad hacia los demás. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A dónde vamos?
- Debe motivar a los miembros de la empresa para que adopten un sentido de pertenencia hacia la organización.

Al formular la declaración de la Misión, una empresa debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esa función?
- ¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?
- ¿Por qué existe esta empresa?

Visión. La visión indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

La visión empresarial no es un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo es solo la forma en que la empresa considera que sus planes modificaran sus propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro (¿Qué queremos ser?).

El establecimiento de la visión tiene una correspondencia directa con la misión y los objetivos empresariales, pero tiene un carácter más filosófico y para su elaboración debe contener los siguientes elementos:

- Formularse por los líderes de la organización.
- Dimensionada en el tiempo.
- Amplia, detallada y consistente.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Divulgarla a toda la organización interna y externamente.

Objetivos corporativos. Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean

alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

Principios corporativos. Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

Elaboración De Matrices.

Matriz Producto - Mercado. Una empresa cuando busca su crecimiento debe tener en cuenta sus mercados y sus productos. La matriz Producto – Mercado describe cuatro opciones estratégicas expuestas a continuación:

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados.

- Penetración en el mercado: Una empresa trata de vender una mayor cantidad de sus productos en los mercados actuales. Esto se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo como comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio, y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.

- Desarrollo del producto: Es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Si al analizar el entorno y las tendencias, las ventas o rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados existen las siguientes posibilidades:

- Desarrollo del mercado: Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.

- Diversificación: Consiste en ofrecer nuevos productos en mercados nuevos lo cual significa un aislamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

Matriz Interna y Externa (IE). Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Grupo Consultor de Boston. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funcionan esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el

mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

- Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA). Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.

- Indicadores para la posición estratégica interna :

- a. Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.
- b. Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad

Indicadores para la posición estratégica externa

- a. Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.
- b. Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser

rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Las organizaciones tienen fundamentalmente dos tendencias fundamentales hacia las cuales se encaminan cuando se selecciona una estrategia, estas pueden ser de crecimiento y consolidación.

Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van a servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa⁷

David FRED define este paso, como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esto se hace mediante la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de la matrices de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), Matriz Interna Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las

⁷ GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing. Sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

Objetivos de mercadeo. Los objetivos de mercadeo son planes estratégicos funcionales del área de mercadeo (ventas) para su realización se debe tener especial cuidado al integrarlos con el plan corporativo, con el fin de evitar complicaciones en tiempo y recursos⁸.

Los objetivos de Mercadeo deben formularse como resultado de las estrategias corporativas, puesto que son estas las que enmarcan el desarrollo integral de la empresa.

Estrategia de mezcla de productos. Una estrategia de mezcla de productos es un elemento esencial en la planeación de marketing corporativo porque forma el puente entre la estrategia corporativa, el desarrollo de las estrategias y los programas de marketing sobre una base de producto por producto, ayudando a la gerencia al establecimiento de prioridades.

Para desarrollar esta estrategia nos basaremos en EL MODELO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, el cual contiene la clasificación de los productos, las contribuciones de efectivo que se pueden esperar de estos y las necesidades de efectivo que cada producto pueda necesitar en el futuro, esto mediante la evaluación de las fortalezas competitivas y el atractivo del mercado.

Objetivos de Producto. La gerencia es responsable de la identificación de la función que cada producto debe desempeñar en el logro de los objetivos a largo plazo y de comunicar en forma efectiva lo que dicha función representa a través de la formulación de un objetivo por producto para cada línea de producto. Con la definición de los objetivos por cada producto (unidad estratégica de negocio) se da paso al proceso del Plan de Marketing.

Análisis de la situación.

Análisis del mercado. El objeto del análisis de mercado es determinar cuales son las necesidades del consumidor y como diseñar y dirigir la oferta a fin de satisfacer dichas necesidades.

Para alcanzar este objetivo es necesario hacer una evaluación de los productos sustitutos y alternativos disponibles para los clientes potenciales así como los procesos que los consumidores utilizan para elegir entre las opciones que cuentan. Esto se conseguirá mediante:

⁸ SERNA, Humberto; Gerencia Estratégica; 2003 3R editores.

Definición del mercado relevante. Es el conjunto de productos dentro de la estructura total del mercado que la gerencia considera importante, para la empresa.

Esta definición comprende, la descripción de una estructura del mercado del producto, la cual es una representación de los niveles de sustitución que existen entre los productos que pueden satisfacer necesidades similares y la delimitación de los límites del mercado relevante (amplio y estrecho).

Análisis de la demanda primaria y selectiva. La demanda primaria es la demanda por la clase de producto que se ha definido como demanda primaria, en esta etapa del proceso es necesario analizar porque y como compran los clientes una clase de productos y quienes son los compradores en el mercado relevante.

La principal razón para analizar esta demanda es la de poder identificar las oportunidades de crecimiento para cada clase de producto.

Este análisis se conseguirá mediante un diagnóstico de la identificación del comprador y la disposición y capacidad de compra.

En cuanto a la demanda selectiva la cual es la demanda que se dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante. Se realizará un diagnóstico enfocado hacia los procesos de decisión y hacia los atributos determinantes.

Mercado objetivo y ventaja competitiva. La meta del mercado objetivo es posicionar la marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva cuando ofrece atributos importantes y únicos para el consumidor.

Medición del mercado. Para poder determinar con más claridad las oportunidades del mercado es necesario medir o cuantificar la demanda primaria del mismo, para lo cual se utilizará tres tipos básicos de medición.

- Las ventas actuales de la empresa y de toda la industria.
- Los pronósticos de ventas que son los niveles de ventas que se esperan de toda las empresas incluida la empresa objeto del análisis en un mercado definido.
- El potencial del mercado el cual es el límite superior para la demanda de un producto dentro de un periodo definido.

Análisis de rentabilidad y de productividad. Este análisis es la evaluación del impacto de las diferentes estrategias sobre la contribución en utilidades que se puede esperar de una determinada línea de productos.

El análisis de rentabilidad de cualquier producto resulta esencial. El análisis de la productividad es la evaluación de las consecuencias en ventas o la participación del mercado de una estrategia de marketing, específicamente un análisis de productividad implica la estimación de las relaciones entre precio y uno o más gastos de marketing (presupuestos de publicidad) y volumen de ventas o la participación de mercado de una determinada línea de productos.

Marketing Mix. La mezcla de mercadotecnia es parte fundamental del proceso de planeación estratégica de mercados, debido a que es el medio que permite a la gerencia mantener un nivel adecuado en el mercado, siendo esta una herramienta que permite obtener información para que la gerencia tenga la capacidad de desplegar su estrategia de mercadeo, aprovechando las ventajas competitivas.

Se realiza un estudio exhaustivo de cada una de las variables que influyen en el mercado y la gerencia debe tener esto presente; el marketing mix es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:

- **Producto.** Características del producto, Diseño del envase, Marcas, Etiquetas, Target o mercado objetivo, Calidades y Presentaciones..A lo largo se pueden incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.

- **Precio.** Tarifas, Condiciones de venta, Descuentos, Márgenes, y Puntos de equilibrio.
Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.

- **Distribución.** Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas, Estrategias en los canales, a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en el que los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.

- **Promoción.** Promociones, Merchandising, Plan de medios, Desarrollo de campañas publicitarias, Análisis de la eficacia de los anuncios.

Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas

estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

Estrategias y Programas de Marketing. Los programas de marketing demuestran las actividades específicas que serán necesarias para desarrollar una estrategia.

Se definen los programas de Producto, precio, promoción y publicidad, distribución y ventas y el presupuesto para cada programa, se definen acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo para cada una de las líneas de producto.

Se debe tener en cuenta ¿Qué debe hacer cada persona en concreto? ¿Cuándo lo debe hacer? ¿Cómo lo debe hacer? ¿Quién lo debe hacer? ¿Con qué recursos cuenta?, Planificación del trabajo y tareas, Recursos técnicos, económicos y humanos, Organización.

Plan anual de marketing. En el plan anual de marketing se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing, sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan anual de marketing se debe hacer para cada producto o línea de producto y debe ser consistente con el objetivo de producto. En general los gerentes, pueden establecer tres tipos de objetivos: de participación en el mercado, de volumen de ventas y de rentabilidad. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de estructurar una propuesta coherente orientada hacia la producción y el consumo en la empresa objeto de estudio, se deben definir conceptos necesarios para comprender el contenido del documento.

Contexto externo. Se refiere a las condiciones que prevalecen en el país o región que afectan el desarrollo de la empresa, tales como: cultura, política, economía, salud, mercado, fuentes de financiamiento y suministros y demografía.

Efectividad. Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

Eficiencia. Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Estrategias. Métodos que la organización va a usar para suministrar servicios y desarrollar actividades para lograr sus objetivos.

Estructura organizacional. Sistema formal de las relaciones laborales dentro de una organización, señala las relaciones de subordinación entre diferentes funciones y posiciones dentro de la administración y el equipo técnico. Por lo general se representa a través de un organigrama.

Evaluación. Proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades). La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo más efectivo posible o si deben realizarse modificaciones.

Metas. Son objetivos muy específicos a corto plazo y que pueden ser medidos en términos numéricos. Deben ser medibles, apropiadas, temporales, específicas y realistas y pertenecen a un componente específico del programa.

Plan de trabajo (plan operativo). Documento elaborado por la dirección y el personal, que cubre un período específico, en el cual se señalan todas las actividades, la fecha en la que se llevarán a cabo, los recursos que necesitan y el personal responsable de efectuarlas. Puede haber planes de trabajo específicos por departamento, por programa o por unidad funcional.

Planeación del trabajo (también conocida como planeación operativa). Proceso mediante el cual la organización decide qué actividades se llevarán a cabo, qué departamento o persona las realizará, los recursos que requerirán y el tiempo en el cual se realizarán. La planeación del trabajo generalmente cubre un período de un año o menos.

Plazo. Tiempo designado en el que se llevarán a cabo las actividades y su secuencia cronológica.

Seguimiento. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo como fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Tareas. Actividades divididas en acciones o responsabilidades específicas.

Encuesta a clientes. Método de investigación, técnica de entrevista o grupo focal utilizado para conocer si se responde adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Cliente: es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Producto: es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

Precio: valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo.

Canales de Distribución: se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios.

Clasificación de productos: Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para mejorar los programas de mercadotecnia en muchas firmas, también es útil dividir los productos en clasificación homogénea.

Elasticidad precio de la demanda: Grado de reacción de la cantidad de demanda de un producto hacia los cambios en su precio. Es el cambio porcentual en la cantidad de demanda dividida entre el cambio porcentual en el precio.

Propensión marginal al consumo: La propensión marginal al consumo, es la proporción de consumo adicional, que tiene lugar por un aumento de ingresos.

Punto de Equilibrio: Situación en la que no existen ni beneficios ni pérdidas para la empresa, es decir aquel volumen de ventas que nos proporciona unos ingresos exactamente iguales que los gastos que se han provocado.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Este estudio se adelantó en la empresa El Palacio del Aseo, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.

Entre las características geográficas de la ciudad se tienen :

Extensión: 1.128,4 Kilómetros Cuadrados

Población: 523.000 Habitantes aprox.

Reseña geográfica: La ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicada al sur de Colombia en Suramérica, tiene una área urbana de 26.4 KMs², una población estimada para el 2003 de 406.976 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, localizado en el extremo sur occidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico.



Mapa 1. Ciudad de San Juan de Pasto

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

Se levanta al pié del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. en el frío y fértil valle de Atriz. Es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridiaz.

Pasto es sin lugar a dudas una de las ciudades dignas de ser visitadas en Suramérica.

El Mercado de productos de aseo en Nariño es un Mercado estable ya que cualquier empresa u hogar necesita mantener instalaciones, baños, pisos y demás limpios para proyectar una buena imagen, por salubridad, bienestar, etc. Este Mercado no se encuentra óptimamente atendido ya que los proveedores dan por hecho que los consumidores buscan estos productos por necesidad pero no se preocupan en darles una buena asesoría acerca de usos y propiedades específicas. Se detectó está falencia y se tiene buen conocimiento de esta clase de productos y Mercado.

En cuanto a la empresa " EL PALACIO DEL ASEO", se cita que es una sociedad Limitada dedicada a la distribución de productos de aseo, está situada en un local que contiene en su primera planta, la bodega y mercancía en exhibición y en la segunda planta, sus oficinas. Es una de las más grandes compañías de Nariño especializada en la línea institucional.

UBICACIÓN: Cra. 21B No. 18 – 27. Pasto – Nariño – Colombia.
TAMAÑO: Microempresa, no más de 10 Trabajadores y Empleados.
SECTOR: Distribución – Aseo.

PRODUCTOS PRINCIPALES : Los principales productos que comercializa son entre otros :

AMBIENTADOR : PASTA TERGO ESTUCHE 30 GRS AMB YILOP DISCO GEL RPTO 30 GR AMBIENTADOR FRESH PHASE X 950 ML AMBIENTADOR BONAIRE SPRAY X 400 ML AMBIENTADOR KRAMER X 4000 CC
BLANQUEADOR : BLANQUEADOR BLANCLOX X 500 ML BLANQUEADOR YES ROPA COLOR X 1000 CC BLANQUEADOR YILOP X 3800 ML HIPOCLORITO AL 13%
CEPILLOS MANUALES: CEPILLO MANUAL FULLER REF 388 CEPILLO MANUAL C/MANGO No. 45 REF 41810
JABON LIQUIDO PARA MANOS
SELLADOR PARA PISOS

<p>CEPILLOS PARA OLLAS: CEPILLO PLASTICO FULLER REF 4750</p>
<p>CEPILLOS PARA PISOS : CEPILLO CON BANDA CON MANGO REF 230 CEPILLO INDUSTRIAL LASSER REF 14-0030</p>
<p>CERA EMULSIONADA : EMULSIONADA BEISBOL X 3000 CC CERA EMULSIONADA RECORD X 3800 CC CERA EMULSIONADA BLANCA YILOP X 3800 ML CERA EMULSIONADA CLEAN X 4000 CC CERA EMULSIONADA AUTOBRILLANTE CERA POLIMERICA AUTOB YILOP X 3800 CC</p>
<p>CERA NATURAL : CERA NATURAL LIMPIAYA X 400 CC CERA NATURAL YILOP X 500 CC</p>
<p>CERA ESCARLATA BEISBOL X 700 CC</p>
<p>CREMA LAVAPLATOS : CREMA LAVAPLATOS AXION 500 grs JABÓN LAVALOZA TRAS TACO 400 grs</p>
<p>DESENGRASANTES Y REMOVEDORES : EASY OFF LIMPIAHORNOS 200 CC DESENGRASANTE MULT YILOP X 3800 CC REMOVEDOR CERAS Y SELLADORES YILOP X 3800 CC</p>
<p>DESINFECTANTES : DESINFECTANTE TERGO ECON GLOP X 48 GR HARPIC LIMPIAMATIC X 100 CC</p>
<p>DESINFECTANTE YES X 500 CC</p>
<p>LIMPIADOR CANELA, LAVANDA CLEAN 3800 CC</p>
<p>DESMANCHADORES : LIMPIADOR DE BAÑOS: LAVANDA Y CITRICO</p>
<p>DESTAPACAÑERIAS : DESTAPON X 350 GRS</p>
<p>ESCOBAS : ESCOBA GAVIOTA SUAVE CON MANGO REF 031 ESCOBA FULLER REF 218 CON MANGO</p>

PROCESOS: El proceso inicia con el requerimiento de los clientes al área de Ventas. En las áreas de Bodega y Compras se establecen los parámetros a

cumplir de lo que será el Pedido tanto en Cantidad como en Condiciones de Pago. Una vez que se ha recibido el Pedido, se inicia el proceso de Liquidación de los Productos en el área de Despachos. Se elabora la Factura respectiva, la cual puede ir directamente al área de almacén para su entrega al cliente, o bien, pasar al siguiente proceso que es el Despacho de la Mercancía a domicilio.

Posteriormente viene el proceso de Cobro para las ventas a crédito y la Compra de Mercancías para continuar con la razón social del ente económico.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS :

- 1.980 Fundada en San Juan de Pasto – Nariño – Colombia – Sur América
- 1.983 Cambio de línea comercial a la venta de productos de aseo
- 1.987 Traslado de la Carrera 28 A No. 16 – 108, a la Carrera 21B No. 18 – 27.
- 1.990 Especialización en la Línea Institucional
- 1.998 Reducción de personal por crisis económica del País.
- 2004 Se inicia gran proceso de reestructuración y sistematización de procesos y procedimientos
- 2005 La Compañía se refinancia y consolida transformación con la incorporación de dos nuevos profesionales a su equipo de trabajo

Los principios corporativos de la empresa son :

MISIÓN. Ser líderes reconocidos en la distribución de productos de Aseo, participar en los mercados y aplicaciones en donde podamos lograr una posición de vanguardia o de alta participación de mercado, que nos permita obtener una alta rentabilidad sostenida, que satisfaga las necesidades de los clientes, proveedores, personal y socios, protegiendo el medio ambiente y apoyando el mejoramiento de la región.

VALORES. La honestidad, el respeto, la cortesía y el sentido de pertinencia, deberán guiar los pasos hacia una prosperidad financiera y realización personal de todos los miembros de la organización.

VISIÓN. Constituirnos en la primera opción en cuanto a aseo se refiere en la ciudad de Pasto, en cuanto a clientes externos e internos, al igual que consolidar una cobertura en diferentes puntos, con una extendida gama de productos y servicios.

2.4 HIPOTESIS DE TRABAJO

Existen estrategias de mercadeo cuya aplicación permiten el posicionamiento de la empresa el Palacio del Aseo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a los objetivos propuestos, el estudio es de tipo descriptivo pues al diseñar un Plan Estratégico en EL PALACIO DEL ASEO, se describió el comportamiento actual y futuro de la empresa. Además es una investigación aplicada debido a que su propósito es dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica el diseño de un plan estratégico enfocado al posicionamiento de la empresa en la Ciudad.

3.2 MÉTODO

De acuerdo al objeto de la investigación para alcanzar los propósitos se utilizó el método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtuvo en el desarrollo del estudio.

Se buscó con la investigación de mercados identificar quienes son los clientes, donde compran los productos de aseo, por qué y para qué compran, haciendo un análisis de las variables de mercadeo de la empresa.

En el caso de esta investigación, se diseñó un Plan estratégico enfocado a lograr el posicionamiento de EL PALACIO DEL ASEO en la Ciudad de Pasto.

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

La investigación realizada es del tipo Teórica-Práctica, lo que llevó principalmente a utilizar fuentes primarias de información, ya que se requirió saber los gustos y tendencias de los consumidores de productos de aseo para el hogar y las empresas en la Ciudad de San Juan de Pasto. Par tal fin, se realizó un estudio de mercados, en el cual se elaboraron y aplicaron encuestas para sondear las preferencias y satisfacción de los consumidores.

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basó en la compilación de información de mercado y competencia para el diseño de un Plan Estratégico de mercadeo.

3.3.1 Información Primaria. Para la elaboración del Plan Estratégico se acudió a fuentes de información como encuestas a clientes.

3.3.2 Información Secundaria: El desarrollo de la primera etapa de la Planeación consistió en recopilar toda la información sobre la empresa. Se adelantó un

análisis integral y sistémico que consideró información cualitativa y cuantitativa, histórica y proyectada.

Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, evaluación y calificación del servicio, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector y calidad del servicio al cliente actual.

Posteriormente se utilizaron fuentes como libros e Internet para la realización de matrices de planeación estratégica y planteamiento de estrategias para el mejoramiento y posicionamiento de la Empresa.

3.3.3 Procesamiento de la información. La información primaria y secundaria se recolectó, analizó y sistematizó.

3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se presenta a manera de documento teórico explicativo, soportado por cifras calculadas en cuadros y gráficos. Posteriormente se realizó un análisis para definir las estrategias de mercadeo a seguir en la empresa objeto de estudio.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tres poblaciones fueron determinadas para la realización de este estudio :

1. Empresas con domicilio en la Ciudad de San Juan de Pasto, con registro vigente en la Cámara de Comercio y que a Marzo del año 2007, se cuantificaron en 14.975.

Para la población de 14.975 empresas privadas y públicas registradas, se diseñó una muestra representativa, cuyo tamaño mínimo fue de 375, calculado utilizando la metodología de muestra en poblaciones finitas, con una confiabilidad del 95% y con un margen de error de estimación del 5%.

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n_o = \frac{Z^2 \cdot S^2}{e^2}$$

donde :

e = Error

Z: Valor de la variable estandarizada (con un margen de confianza del 95% = 1.96)

n_o : Primera aproximación

S: Desviación Standard muestral

N: Población

$$n_o = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5)^2}{(0,05)^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{14.975}} = 375$$

Para esta población se realizó un muestreo aleatorio simple incluyendo micro, pequeñas y medianas empresas y según el tipo: comercial, servicios, industrial y entidades estatales.

2. Población de familias. Se cuantificaron las familias, clientes potenciales de los almacenes de productos de aseo en la Ciudad de San Juan de Pasto, de acuerdo a la información suministrada por la empresa EMPOPASTO, y que involucra a los suscriptores domiciliarios de la red de acueducto de los estratos 3, 4 , 5 y 6.

Tabla 1. Suscriptores domiciliarios de agua potable.
Estratos 3, 4, 5 y 6. San Juan de Pasto

Estrato	Descripción	Total suscriptores
3	Medio Bajo	15.926
4	Medio	5.723
5	Medio Alto	1.567
6	Alto	15
Total		23.231

Fuente : EMPOPASTO. Agosto 2007

De esta población fue necesario diseñar una muestra representativa, cuyo tamaño se calculó usando la formula para tamaño de muestra en estimaciones de proporciones :

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad \text{en la cual :}$$

N = Población : 23.231 empresas
 α = Nivel de confianza : 95 %
 Z = Número de unidades que acompañan al error estándar : 1,96
 P = Probabilidad de éxito : 0.5
 q = Probabilidad de fracaso : 0.5
 e = Error estimado por los investigadores : 0.05
 n = Resultado obtenido : Tamaño muestral

Reemplazando los datos en la fórmula anteriormente señalada se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(23.231)}{(0,05)^2 (23.230) + 0.9604} = 378$$

La conformación de la muestra se hizo respetando la participación de cada estrato en la población :

Estrato	Participación porcentual en la muestra	Participación absoluta en la muestra
3	67%	254
4	25%	94
5	7%	26
6	1%	4
Total		23.231

Fuente : Esta Investigación

3. Empresas competidoras. Se escogieron como empresas competidoras de El Palacio del Aseo, las empresas :

- Redistrinar
- Distribuciones La Full
- Alkosto
- Comfamiliar
- Distribuciones Abraham Delgado
- Almacenes LEY.

4. ESTUDIO DE MERCADO. GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

4.1 EMPRESAS

Las empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, conforman el principal nicho de mercado de la empresa El Palacio del Aseo, y es hacia ese sector hacia donde se han adelantado todas las estrategias de ventas, tales como visitas a los Almacenistas y Directores de dependencia, ofertas, promociones y descuentos.

Se aplicó la encuesta a los propietarios y/o administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas en la muestra y los resultados fueron los siguientes :

4.1.1 Productos de aseo que adquiere la empresa.

Cuadro 1. Productos de aseo que adquiere la empresa

PRODUCTO	Número	Porcentaje
Ambientador	113	30%
Blanqueador	263	70%
Cepillos manuales	113	30%
Sellador para pisos	263	70%
Cepillos para pisos	375	100%
Cera emulsionada	113	30%
Cera emulsionada autobrillante	107	29%
Jabón líquido para manos	263	70%
Crema lavaplatos	375	100%
Desengrasantes y removedores	76	20%
Desinfectantes	263	70%
Destapacañerías	22	6%
Escobas	375	100%
Trapeadores	375	100%
Desmanchadores	91	24%
Jabón para inodoros	375	100%
Limpiavidrios	375	100%

Fuente : Esta Investigación

Se indica en el Cuadro 1, que todas las empresas en la ciudad de San Juan de Pasto adquieren productos de aseo como limpiavidrios, jabón para inodoros, escobas, trapeadores, crema lavaplatos, cepillos para pisos, porque las necesidades de limpieza así lo exige, así se trate de micro y pequeñas empresas

que no adelanten aseo exhaustivo de sus instalaciones, pero que no pueden dejar de hacer frecuentemente acciones de barrido y trapeado al menos.

El 70 % de empresas compran productos como: Blanqueador, Desinfectante para Pisos, Jabón Líquido para Manos y Sellador para Pisos, debido a la necesidad que tienen de mantener la planta física en condiciones de aseo adecuadas, tanto por el tipo de productos que comercializan, como por la imagen corporativa que quieren vender al cliente.

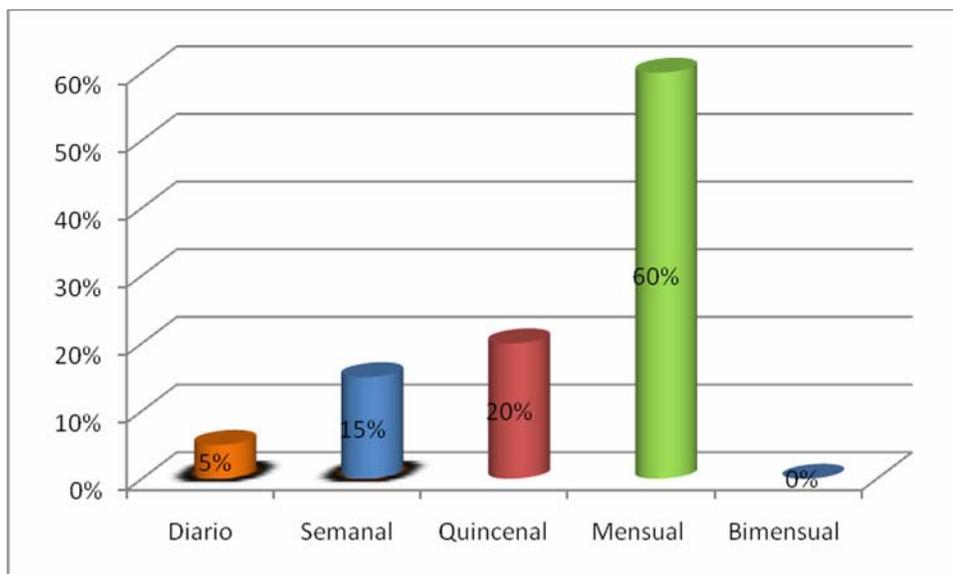
Un 30 % de empresarios adquiere cepillos manuales, ambientadores y cera para destinarlos a labores de aseo.

También son adquiridos cera emulsionada (29 %), desmanchadores (24 %), desengrasantes y removedores (20 %), lo que indica que los productos de aseo son incluidos en la canasta de insumos para el sector empresarial de la ciudad.

Las empresas conforman un sector de mercado para los productos de aseo que cada vez es más exigente con la calidad, cantidad y precio de los productos de aseo, lo que obliga a las empresas distribuidoras a estar atentos a cualquier cambio en el hábito de consumo para dar la respuesta oportuna a las necesidades del cliente y mantenerlo cautivo.

4.1.2 Frecuencia de compra de productos de aseo y marca de preferencia.

Figura 1. Frecuencia compra de productos de aseo

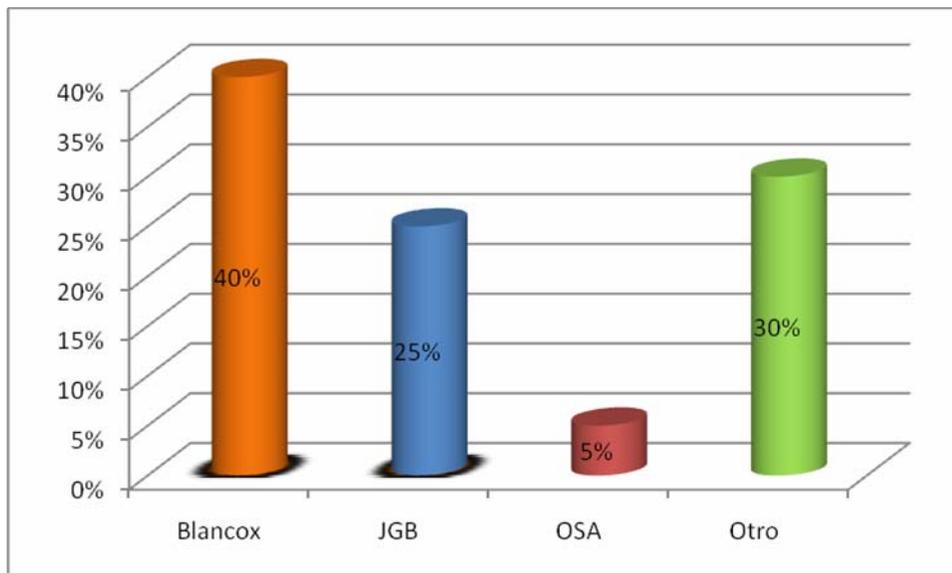


Se muestra en la Figura 1, que el 5% de las empresas encuestadas aseguran que compran productos de aseo diariamente, al tiempo que el 15% lo hace en frecuencia semanal.

Sigue en orden de frecuencia de compra, el 20 % de empresarios que hacen pedidos quincenales.

Sin duda, la mayor parte de empresas (60 %) se surten de productos de aseo mensualmente, porque tienen ya un patrón de comportamiento de compra, que los ha llevado a conocer sus necesidades de este tipo de artículos y los adquieren en la cantidad suficiente para ser utilizados en el mes, sin que se produzcan traumatismos en el aseo de las instalaciones y equipamiento de la empresa.

Figura 2. Marca preferida al comprar productos de aseo



Diferentes marcas de productos de aseo se encuentran ofertando sus productos en el mercado a través de comercializadores o como en el caso de productos OSA, con marca propia.

No tiene el empresario un conocimiento cabal sobre la marca de algunos productos de aseo que consume, como en el caso de trapeadores, limpiavidrios y ceras principalmente.

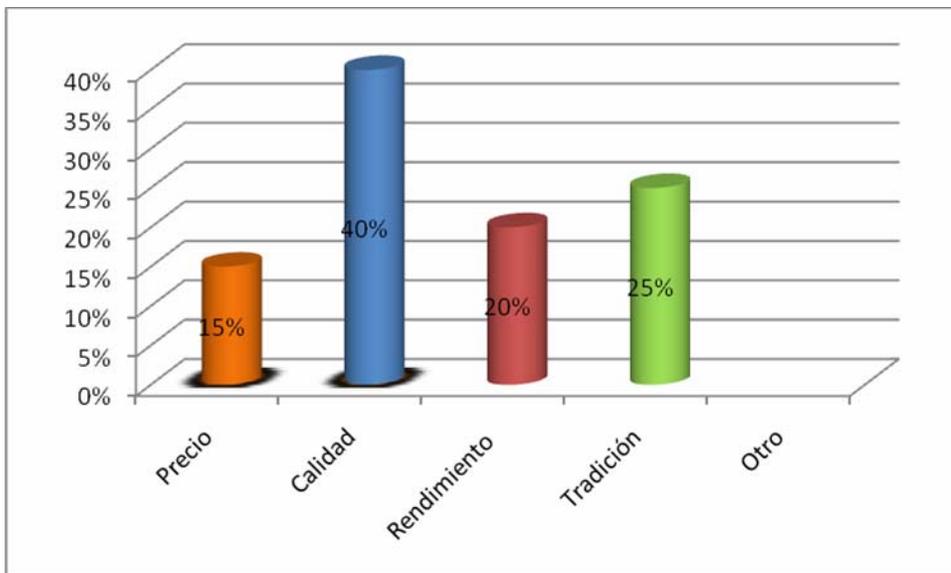
Pero existen en el mercado, marcas que debido a las estrategias de publicidad televisiva, radial y en prensa escrita (periódicos y revistas) son más recordadas por las personas.

En este caso, aseguran los administradores y/o propietarios de empresas en la ciudad de San Juan de Pasto que la marca preferida a la hora de comprar productos de aseo es Blancox con un 40% de opiniones favorables.

Sigue en orden de preferencia la marca JGB con el 25 % de aceptación y los productos OSA con el 5%.

El 30 % de empresarios asegura que prefiere otras marcas (Fuller, Mansión, Palmolive, Proter & Gamble,) entre las que se destaca Ajax.

Figura 3. Razones de preferencia por una marca



Afirman los empresarios que la principal razón para preferir la marca de productos de aseo y decidir en su favor al realizar la compra es la calidad. Así lo expresa el 40 % de ellos.

La tradición es colocada por el 25 % de administradores y/o propietarios de empresas como la razón para comprar un producto de aseo.

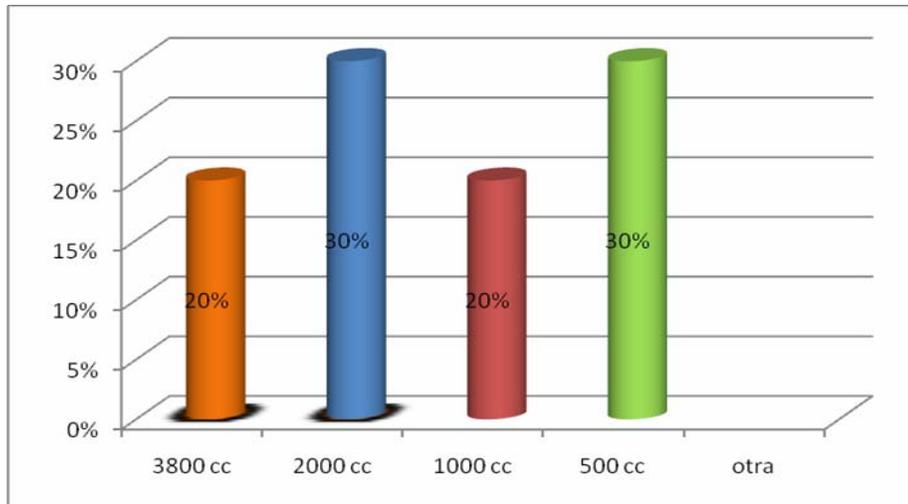
El 20 % indica que prefiere las marcas que den mayor rendimiento por contenido del producto, tal como ocurre en el caso de ceras y sellantes para piso, que pueden ser disueltos en agua para obtener mayor rendimiento.

Finalmente, se esgrime como razón para decidir la compra por un producto de determinada marca, el precio. Indica el 15 % de empresarios, que hoy en día, existe un acercamiento en la calidad de los productos, debido a que las empresas

implementan acciones de gestión de calidad y sobre todo las grandes, lo que hace que los parámetros de calidad del producto sea similar, por lo que la competencia se hace con base al precio.

4.1.3 Presentación de los productos que mas gusta al empresario.

Figura 4. Presentación de los productos que más le gusta



Diversas formas presentan los productos de aseo para ser ofertados al cliente : crema, líquido, emulsión, sólido, polvo, de acuerdo al tipo de producto y al uso que se da al mismo.

De acuerdo a la forma, el empaque puede ser frasco, bolsa, caja, botella, cuñete, galón y el contenido puede estar especificado en gramos o centímetros cúbicos.

En término de productos líquidos, como desmanchadores, sellantes, jabón líquido principalmente, en el 30 % de empresas se prefiere las presentaciones de 2.000 c.c. y en otro porcentaje igual de empresas la de 500 c.c., las primeras para las empresas pequeñas y los segundas en las micro empresas.

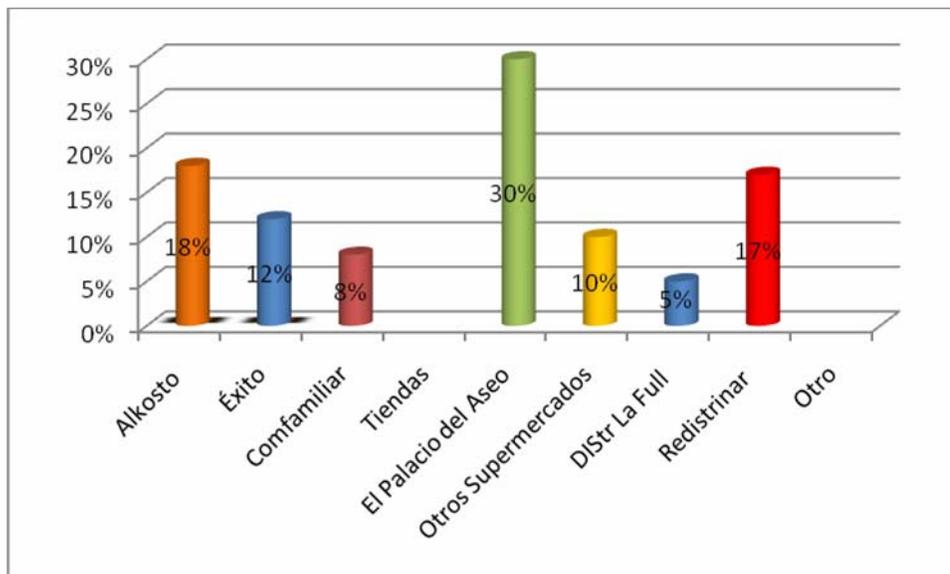
El 20 % de empresarios indica que la presentación preferida es la de 3.800 c.c., porque es la indicada de acuerdo a la cantidad de producto que utilizan tanto en la limpieza de pisos como de equipo de trabajo.

Otro 20 % prefiere al momento de adquirir productos de aseo la presentación de 1.000 c.c.

Esta información es importante para las empresas comercializadoras de productos de aseo en la medida en que muestra la preferencia de los clientes, que debe satisfacerse y de ser posible mostrar otras alternativas que den mayor rendimiento y con precio competitivo.

4.1.4 Lugar de compra de productos de aseo y razones para decidir la compra.

Figura 5. Lugar de compra de productos de aseo



Existen en la ciudad distintos puntos de venta de productos de aseo. El Palacio del Aseo, Alkosto Centro, Ley se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, mientras que Comfamiliar, se encuentra más alejado del centro en las inmediaciones del Parque Infantil.

La presencia de más de 25 años de El Palacio del Aseo en el mercado, inicialmente frente al Colegio Las Carmelitas y posteriormente en la sede del complejo bancario ha logrado el reconocimiento de los clientes. Esta situación se refleja en que el 30 % de empresarios compra productos de aseo en el Palacio del Aseo.

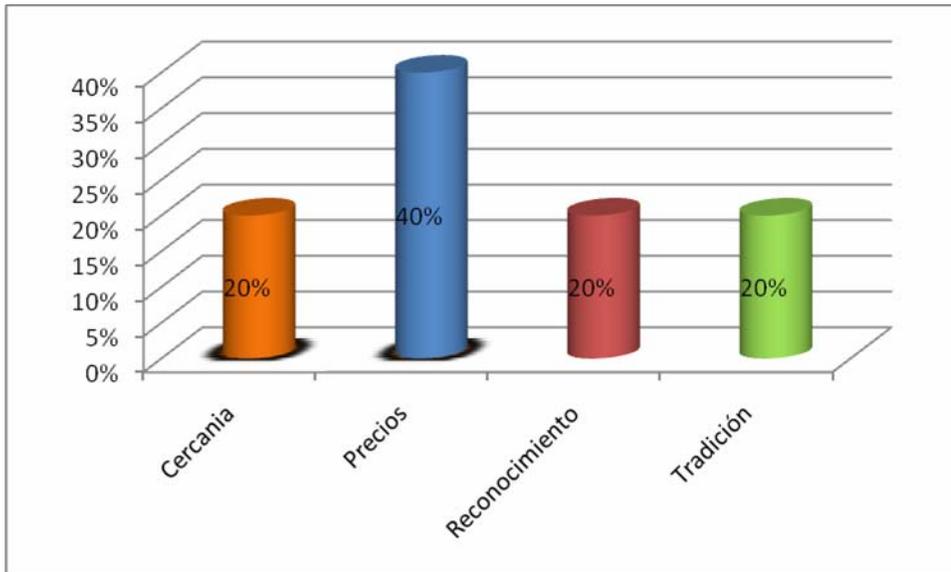
En Alkosto compran productos de aseo el 18%, seguido por los que compran a Redistrinar con el 17%.

En el ÉXITO compra el 12% y en Otros Supermercados el 10%.

COMFAMILIAR participa en el mercado con el 8% de clientes empresariales y Distribuidora La Full con el 5%.

Se establece entonces la posición dominante de El Palacio del Aseo en términos de contar con la aceptación de la mayor proporción de clientes empresariales.

Figura 6. Razones para escoger el lugar de compra de productos de aseo



El factor precio es considerado por el 40 % de clientes empresariales como razón para decidir sobre el lugar de adquirir productos de aseo.

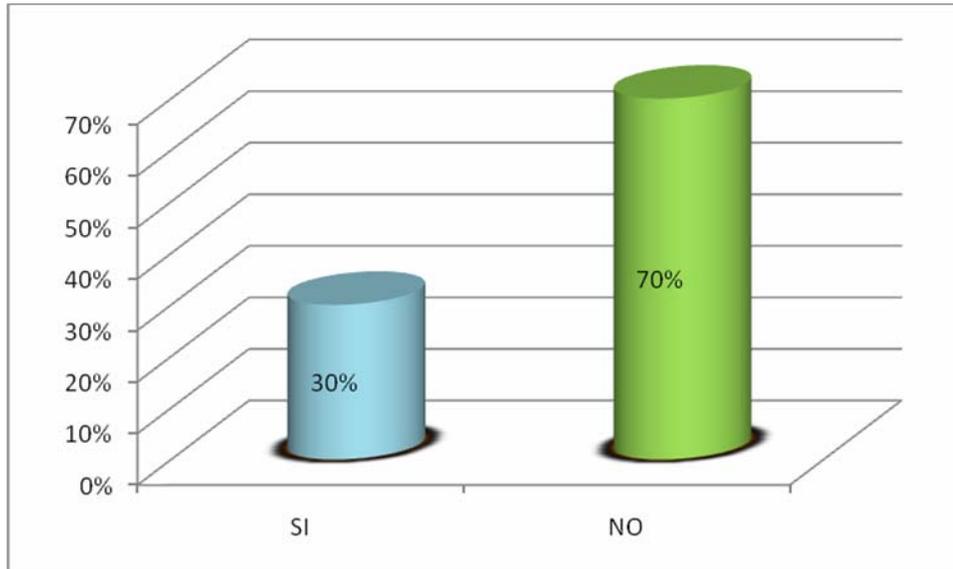
La ubicación de la distribuidora de productos de aseo, en cercanía de la empresa, es la razón que el 20 % de empresarios da para decidir el lugar donde comprar productos de aseo.

En igual proporción de empresarios (20 %), están aquellos que deciden el lugar de compra de los productos de aseo para la empresa por la tradición de la distribuidora y por el reconocimiento que esta ha alcanzado por la modalidad de pago, calidad del producto, atención al cliente, despacho a domicilio.

Este último punto hace que El Palacio del Aseo, tenga una ventaja competitiva con respecto a los supermercados que no distribuyen a domicilio ni atienden pedidos telefónicos.

4.1.5 Disposición para cambiar de lugar de compra y conocimiento de El Palacio del Aseo.

Figura 7. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de Productos de aseo

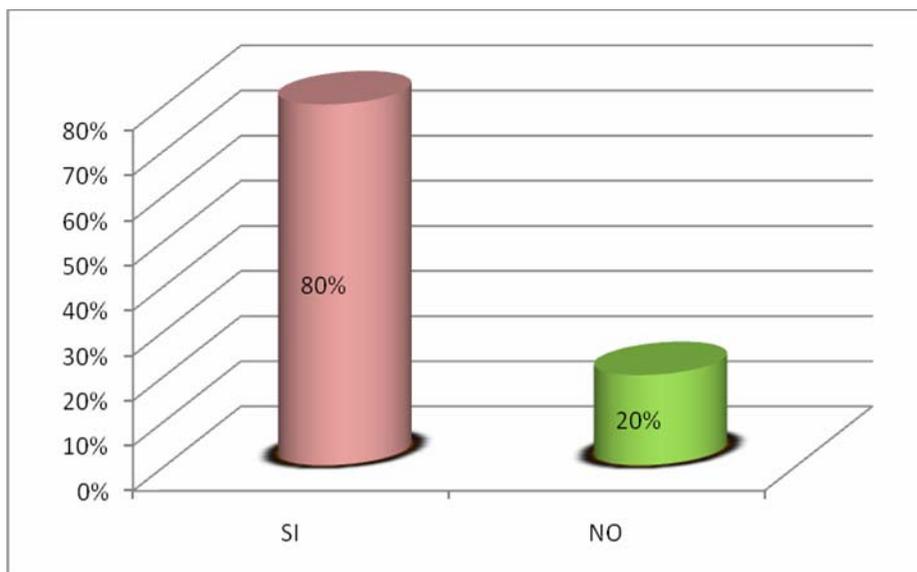


Asegura el 30% de los empresarios que estarían dispuestos a cambiar el lugar de compra de productos de aseo, en el momento en que encuentren razones para hacerlo, tales como presentación de los productos, buena calidad, precio competitivo, facilidad de pago, lo cual se convierte en una gran oportunidad para El Palacio del Aseo, que con la ejecución de un plan estratégico de mercadeo pueda llegar a todas las empresas con la oferta de sus productos, toda vez que se trata de una comercializadora, distinguida por la ética empresarial, de siempre atender las exigencias de sus clientes.

El 70% de administradores y/o propietarios de empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, no está dispuesto a cambiar el lugar de compra de productos de aseo, porque ha logrado vínculos muy fuertes con la actual empresa comercializadora .

Se indica en la Figura 8, que el 80% de empresarios afirma que conoce El Palacio del Aseo, en lo que respecta a su ubicación, propietarios, tipo de productos que ofrece y fuerza de ventas.

Figura 8. Conoce “El Palacio del Aseo”



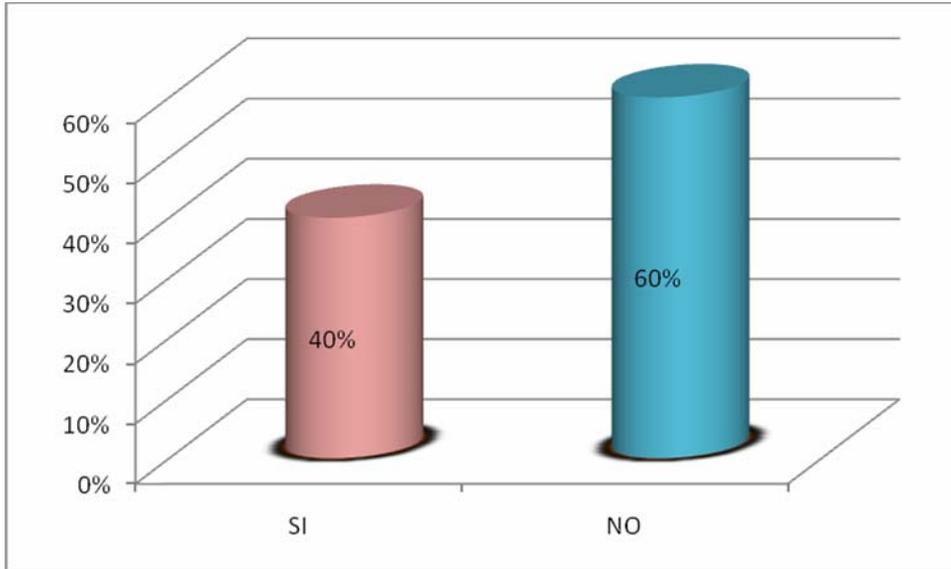
El 20% no conoce El Palacio del Aseo. De allí que existe un importante nicho de mercado que no tiene vínculo comercial con la empresa objeto de estudio, que pueden ser conquistado en una buena proporción, cuando conozca las industrias que se representan en El Palacio del Aseo, la excelente calidad de los productos, los precios de mayorista que se ofrecen y sobre todo la responsabilidad de sus gestores, en atender personalmente las solicitudes y reclamos de sus clientes, lo que es una fortaleza innegable de El Palacio del Aseo.

Debe sugerirse a El Palacio del Aseo establecer un programa de publicidad y promoción para lograr el posicionamiento de la empresa.

La Figura 9, presenta una información con base en la cual se puede establecer que el 40% de los encuestados afirma haber comprado en alguna oportunidad productos en el Palacio del Aseo, y la mayoría de ellos es cliente habitual de la empresa.

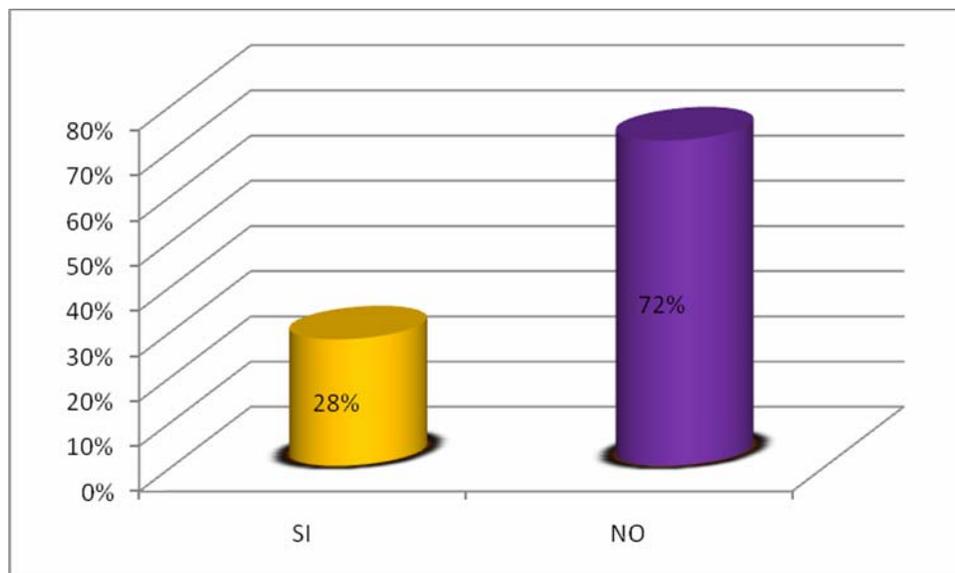
Un 60 % de empresarios indica que no han tenido la oportunidad de adquirir productos en El Palacio del Aseo.

Figura 9. Alguna vez ha comprado productos en El Palacio del Aseo



Queda un porcentaje alto de empresas que deben ser mercadeadas por El Palacio del Aseo para aumentar su presencia en el mercado, por lo cual la fuerza de ventas debe visitar las empresas con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto y ofrecer alternativas de compra de productos de aseo, con criterio de introducción en el mercado, es decir más calidad y cantidad por menor precio, contando con el apoyo de los fabricantes.

Figura 10. Estaría dispuesto a comprar en El Palacio del Aseo

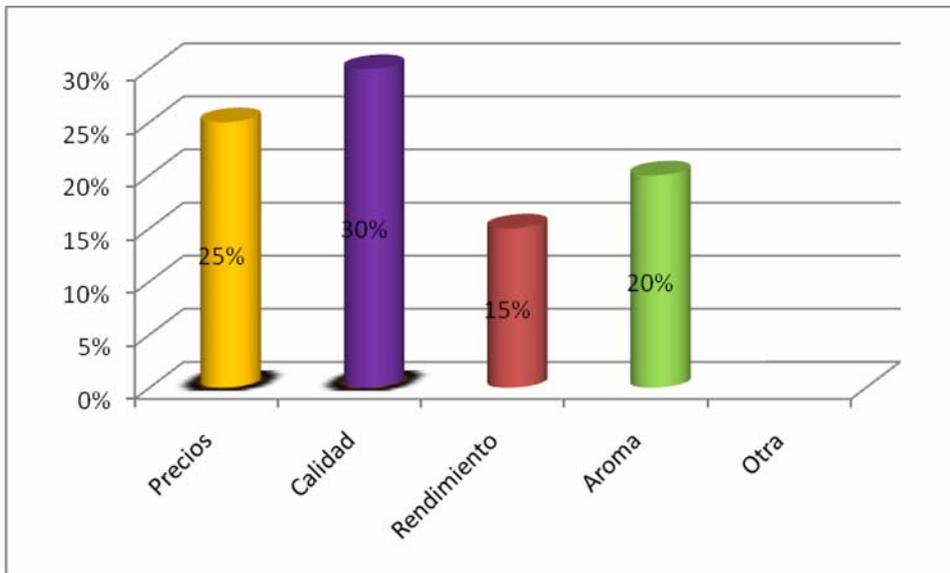


Del 60 % de empresas que no han tenido la oportunidad de adquirir productos de aseo en El Palacio del Aseo, el 28% estaría dispuesto a comprar en esta empresa comercializadora, en caso que les favorezca la calidad, la cantidad y el precio del producto, que esté por encima de los que actualmente adquiere en otra empresa.

El 72% no está dispuesto a cambiar de proveedor de productos de aseo. Esta categórica afirmación, debe ser tomada como un reto por El Palacio del Aseo, para insistir ante el sector empresarial de la ciudad sobre las bondades de sus productos, que son fabricados por las principales industrias colombianas y que se trata de una empresa ante todo, manejada con pulcritud por sus propietarios, que han luchado con ética y honestidad para ganarse el reconocimiento de sus clientes, compitiendo lealmente en el mercado respetando a sus competidores y clientes.

4.1.5 Características deseadas para el producto.

Figura 11. Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias



Indican los empresarios, que se encuentran satisfechos con los productos de aseo que utilizan en la empresa, porque tienen aceptables características de calidad, cantidad, precio, rendimiento, aroma, textura, entre otros.

Pero en caso de ser para ser mejoradas algunas de las citadas características, el 30 % insiste en que sea en aspecto de calidad, porque un producto de buena calidad permite alcanzar una mejor conservación de los elementos que son limpiados con él, bien se trate de la planta física o de un equipo de trabajo.

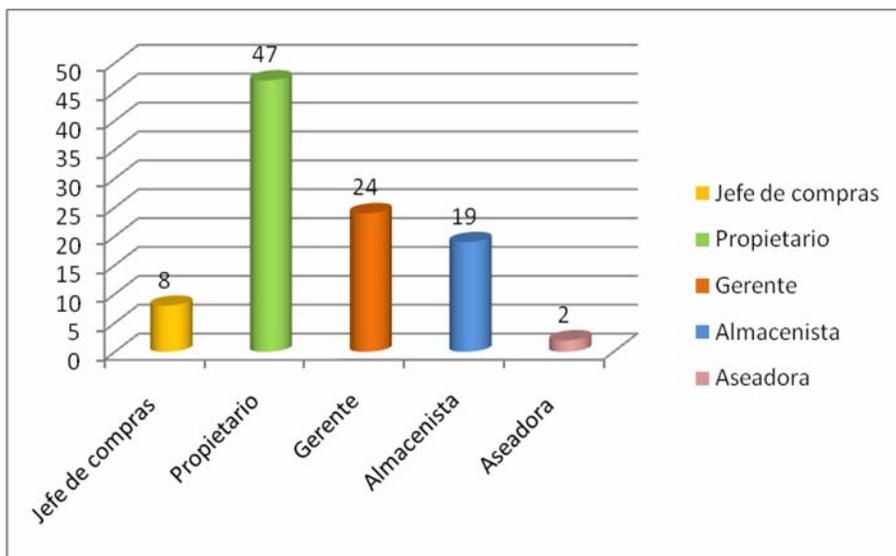
Dados los altos costos operativos de las empresas, que siempre están en la mira del empresario para ser disminuídos como una estrategia de obtener mejores rendimientos financieros, el 25 % de administradores y/o propietarios de empresas consideran que las empresas productoras y comercializadoras deberían mejorar el precio de los productos de aseo, para estimular su compra, es decir, ofrecer más producto por menos precio.

Otros afirman que las características del producto de aseo que podrían ser mejoradas para los clientes son el aroma (20 %) y el Rendimiento (15%).

Como las empresas distribuidoras son las que se encuentran en contacto directo con el consumidor final del producto, se convierten en el caso de los productos de aseo en las principales fuentes de información para los departamentos de I&D de las industrias, en su objetivo de ofrecer nuevos productos a los clientes. Esto ocurre en El Palacio del Aseo, con sus proveedores fabricantes.

4.1.6 Persona que toma la decisión en la empresa de comprar productos de aseo.

Figura 12. Quien toma la decisión en la empresa al comprar productos de aseo



En el 47 % de empresas con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto, la decisión de compra de productos de aseo, las toma el Propietario de Compras y en el 24% el Gerente.

Constituye una posibilidad de crecimiento para El Palacio del Aseo el acercamiento con las personas que toman las decisiones de compra de productos de aseo, tal como son el Propietario y el Gerente, por medio de publicidad escrita y personalizada, en la cual se muestre la bondad de los productos que ofrecen en el mercado.

Con respecto a la decisión de compra de productos de aseo, en el 8% de empresas la toma el Jefe de Compras, en el 19% Almacenista y en el 2% la Aseadora.

De allí que la información sobre calidad, cantidad y precio, de los productos de aseo, debe hacerse conocer de parte de todas y cada una de las personas que tiene influencia en la decisión de compra en las empresas.

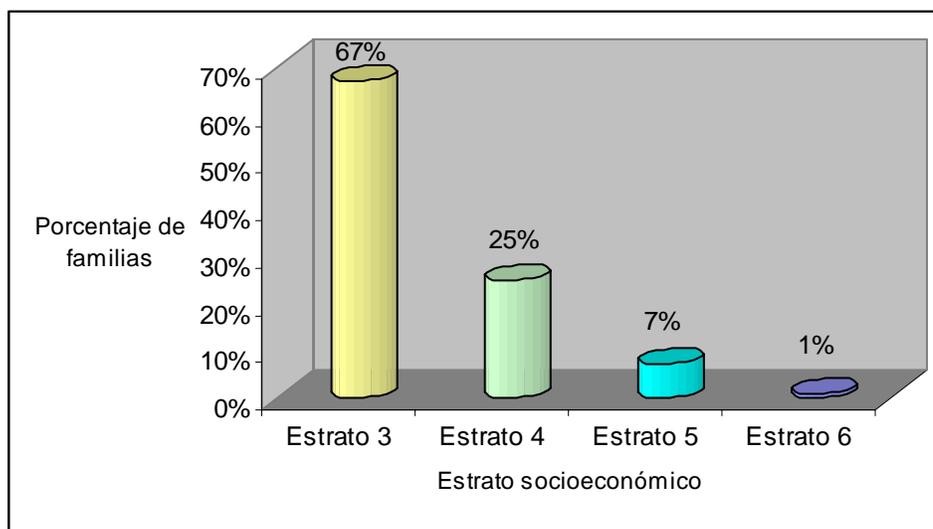
Por tanto, la fuerza de ventas de El Palacio del Aseo, debe reconocer en cada empresa, quien es la persona que decide sobre la compra, para hacer la labor de mercsdeo con ella.

4.2 FAMILIAS

Se realizaron encuestas puerta a puerta en las viviendas seleccionadas, respetando como ya se dijo la participación del estrato en el total de la población objeto de estudio.

4.2.1 Estrato socioeconómico de la familia.

Figura 13. Estrato socioeconómico de la familia



De las familias encuestadas el 67% pertenecen a estrato medio bajo (3), el 25 % al estrato medio (4), el 7 % al medio alto (5) y el 1 dos, el 36% a estrato 3, el 21% al medio alto (5) y el 1 % al alto (6).

Las viviendas de estrato alto se visitaron en el sector de Briceño, mientras que las de estratos 3 a 5, prácticamente permitieron al equipo de investigación recorrer casi toda la ciudad, salvo los barrios San Albano, Cementerio, Aranda y Jongovito, entre otros.

4.2.2 Productos de aseo que adquiere la familia.

Cuadro 2. Productos de aseo que compra la familia

PRODUCTO	SI	NO
Ambientador	33%	67%
Blanqueador	72%	28%
Cepillos manuales	83%	17%
Sellador para pisos	18%	82%
Cepillos para pisos	43%	57%
Cera emulsionada	49%	51%
Cera emulsionada autobrillante	29%	71%
Jabón liquido para manos	14%	86%
Crema lavaplatos	93%	7%
Desengrasantes y removedores	12%	88%
Desinfectantes	25%	75%
Destapacañerías	13%	87%
Escobas	87%	13%
Trapeadores	98 %	2%
Desmanchadores	9%	91%
Jabón para inodoros	89%	11%
Jabón de barra	100%	0%
Detergente	100%	0%
Jabón de manos y cuerpo	100%	0%
Papel higiénico	100%	0%

Fuente : Esta investigación

Es innegable que los productos de aseo, han ganado un puesto importante en los hogares de San Juan de Pasto, destacándose que en el 100 % de hogares se utiliza jabón para lavado de manos y cuerpo, así como para la ropa, en presentaciones de polvo y barra principalmente. Igual comentario se hace para el papel higiénico, indispensable en todos los hogares, utilizado por todo tipo de personas, sin importar edad o género.

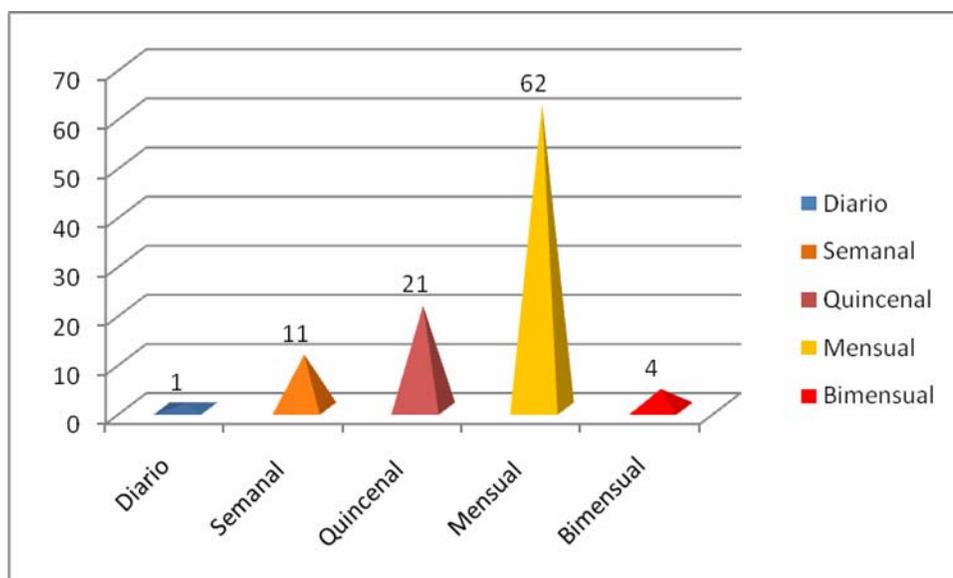
Casi la totalidad de hogares (98 %) utiliza trapeadores para el aseo del hogar y crema lavaplatos (93%).

Las escobas son empleadas en el 87% de familias.

De acuerdo a las condiciones económicas de los hogares, se adquieren otro tipo de productos de aseo, tales como jabón para inodoros (89%), cepillos manuales (83%), blanqueadores (72 %).

4.2.3 Frecuencia de compra de productos de aseo.

Figura 14. Frecuencia compra de productos de aseo



El 62 % de hogares adquieren productos para el aseo preferencialmente en frecuencia mensual, al tiempo que en el 21 % la frecuencia de compra es quincenal. En el 11 % de familias se compran productos de aseo semanalmente.

Ya en menor proporción se encuentran el 4 % de las familias que adquieren productos para el aseo en el hogar en forma bimensual. El 1% de los hogares compran estos productos con una frecuencia diaria.

De todas maneras, siempre en los hogares es difícil mantener un régimen de compra de productos de aseo y se presenta la posibilidad que se adquieran en el momento en que se los necesita como puede ocurrir con crema de dientes, papel higiénico, detergente, crema lavaplatos, entre otros, lo que permite afirmar que los productos de aseo en la familia, se adquieren en forma permanente.

4.2.3 Marca preferida en la compra de productos de aseo.

Cuadro 3. Marca preferida en productos de aseo

PRODUCTO/ MARCA	YILOP	BLANCOX	FULLER	LASER	BEISBOL	LIMPIAY A	CLEAN	DR	EASY OFF	AXION	OSA	OTRA
Ambientador	46%	0%	19%	0%	0%	0%	31%	0%	4%	0%	0%	0%
Blanqueador	0%	84	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16	0%
Cepillos manuales	0%	0%	89	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sellador para pisos	0%	0%	85%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%
Cepillos para pisos	0%	0%	79%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
Cera emulsionada	15%	0%	0%	0%	10%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cera emulsionada autobrillante	32	0%	0%	0%	42%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Jabón liquido para manos	72%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%	0%	0%	0%	6%
Crema lavaplatos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	92	0%	8%
Desengrasantes y removedores	36%	0%	62%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Desinfectantes	41%	0%	0%	0%	36%	0%	22%	0%	0%	0%	0%	1%
Destapacañerías	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	99%	0%	0%	0%	1%
Escobas	0%	0%	74%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desmachadores	42	0%	0%	0%	0%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	27%

Fuente : esta Investigación

En las Figuras 15 a 26 se muestra las marcas preferidas de cada producto.

Figura 15. Marca preferida de ambientador



Figura 16. Marca preferida de blanqueador

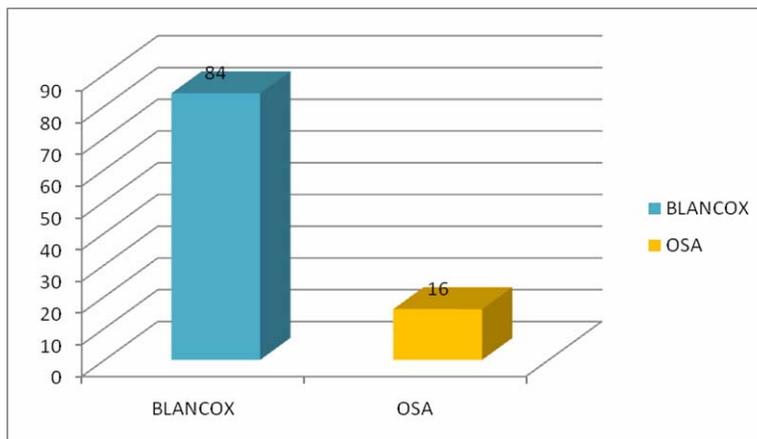


Figura 17. Marca preferida de cepillos manuales

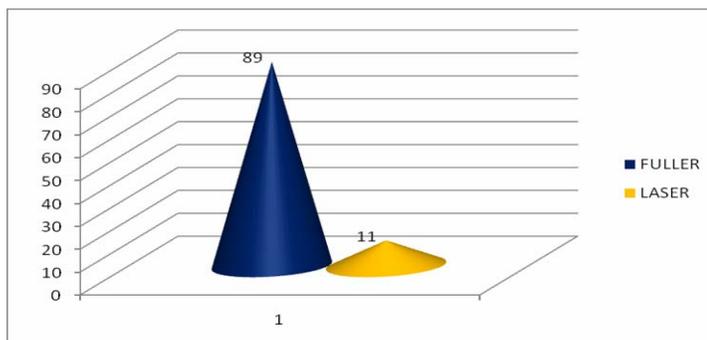


Figura 18. Marca preferida de sellador para pisos

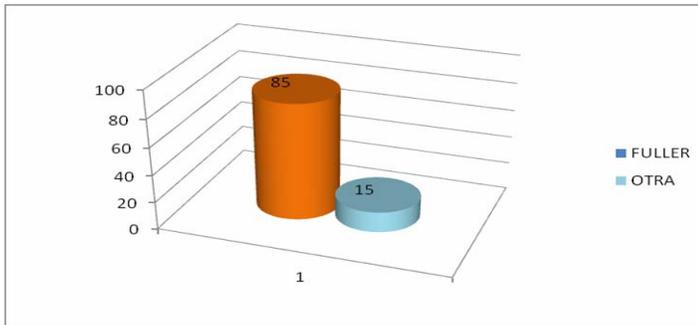


Figura 19. Marca preferida de cepillo para pisos

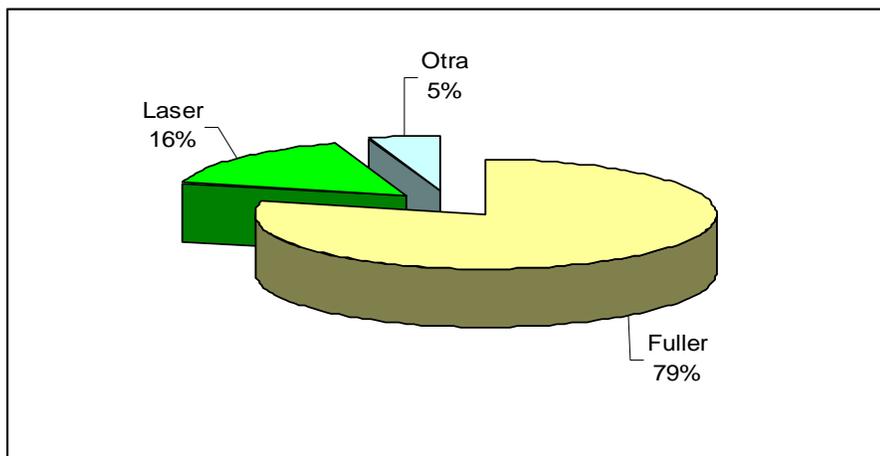


Figura 20. Marca preferida de cera emulsionada

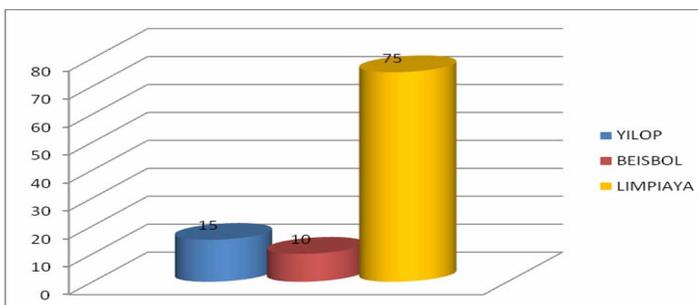


Figura 21. Marca preferida de cera emulsionada autobrillante

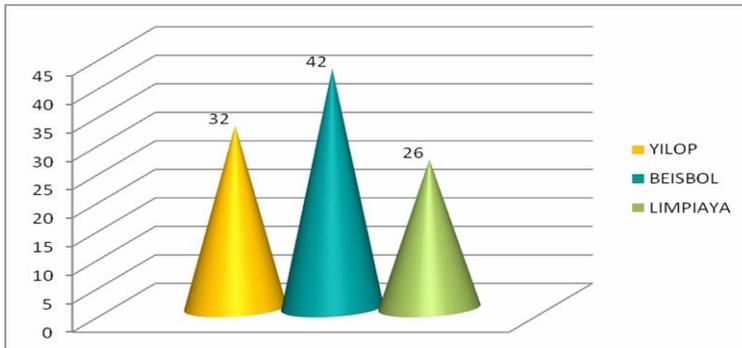


Figura 22. Marca preferida de jabón líquido para manos

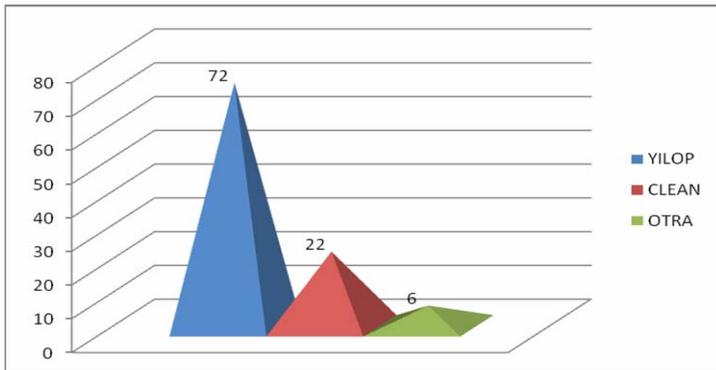


Figura 23. Marca preferida de crema lavaplatos

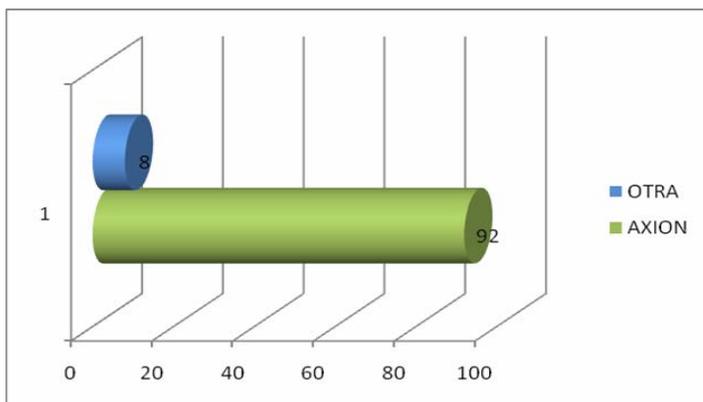


Figura 24. Marca preferida de desengrasantes y removedores

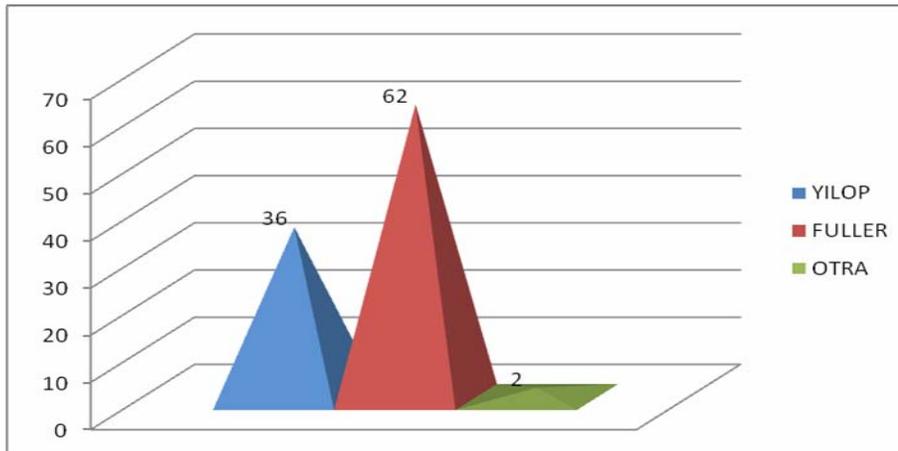


Figura 25. Marca preferida de desinfectantes

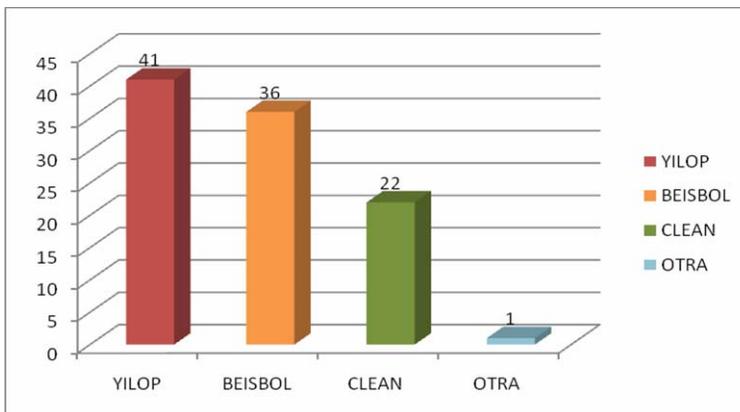


Figura 26. Marca preferida de destapacañerías

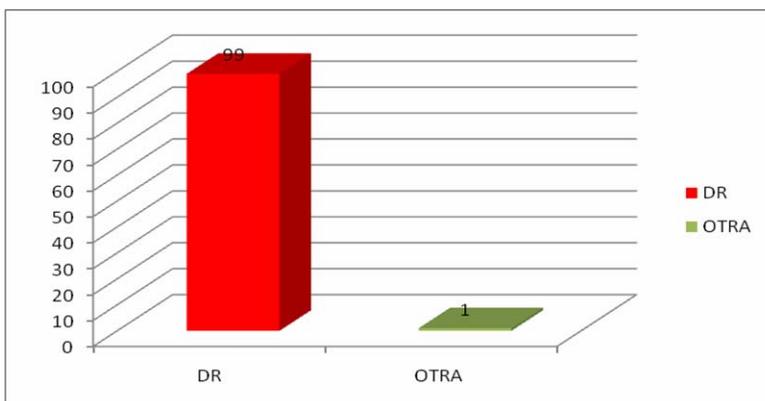


Figura 27. Marca preferida de escobas

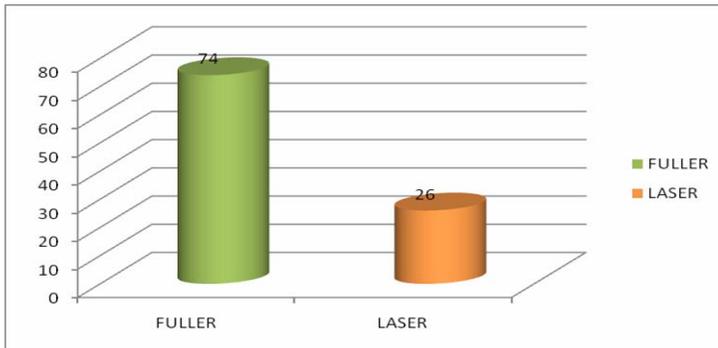
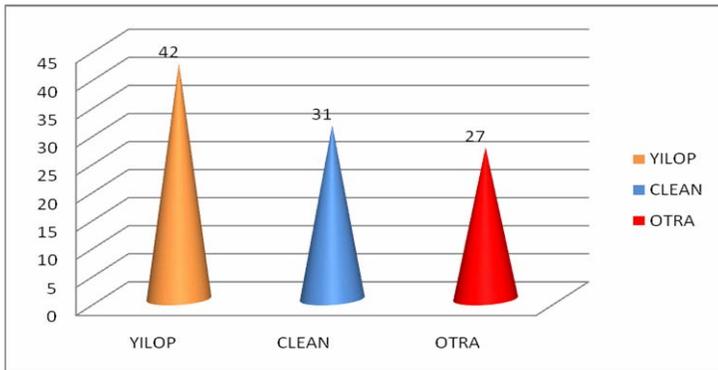


Figura 28. Marca preferida de desmanchadores

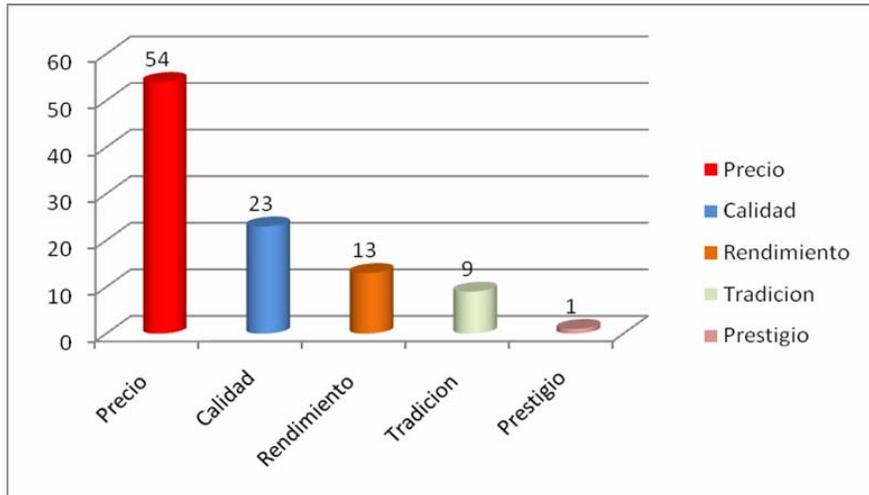


Ahora existe una amplia gama de productos de aseo personal en el mercado, tales como crema dental, jabón de cuerpo, papel higiénico, que cuentan también con el aprecio de los clientes, que de acuerdo a sus gustos, necesidades y poder adquisitivo los adquiere. En papel higiénico, se ofrece marca Popular, Familia, Kleenex, Scout, marca propia de almacenes de cadena, que permite a los consumidores escoger de hoja sencilla, doble hoja, con olor, etc.

En escobas se ofrecen productos de elaboración local, como los de la Obra Social Parroquia El Carmen, La Macha, que aunque no fueron citados por las familias, están presentes en el mercado.

4.2.4 Razones de compra de una determinada marca y presentación deseada.

Figura 29. Razones para comprar una marca



El 54% de los hogares consultados afirman que prefieren la marca del producto de aseo por el precio, al tiempo que el 23% de consumidores toman la decisión de compra de acuerdo a la calidad.

Para el 13%, la principal razón para escoger una marca de producto de aseo es por el rendimiento, es decir.

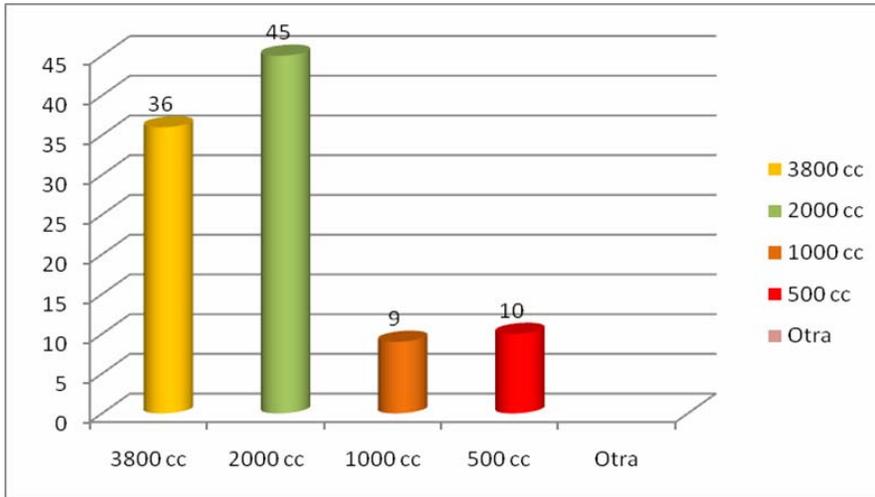
El 9% está familiarizado con un determinado producto y lo sigue usando así se presenten en el mercado similares con menor precio y otra presentación.

Finalmente, el 1% adquiere la marca de acuerdo al prestigio que la misma ha adquirido a través del tiempo.

Los productos de aseo presentan en el empaque información sobre las características del mismo, modo de uso, precauciones, componentes, vencimiento, entre otros, lo que hace que los consumidores con el paso del tiempo conozcan aspectos que diferencian un producto de otro y con esa base deciden la compra.

Naturalmente ante condiciones técnicas equivalentes, el cliente suele escoger el que tenga menor precio.

Figura 30. Presentación del producto de aseo que mas compra



En cuanto a la presentación de los productos de aseo que prefieren los padres de familia, en el Figura 30 se establece que es la de 2000 c.c.. Así lo indicó el 45 % de personas consultadas.

Aunque no es la presentación que tiene más contenido, si es una presentación con características propias para satisfacer las necesidades del hogar, en términos de rendimiento, cantidad y precio.

Sigue en orden de preferencia la presentación en 3.800 c.c. escogida en el 36 % de hogares. Luego se encuentra el 10 % de personas que eligen la presentación de 500 c.c. y finalmente el 9 % que se inclina por la de 1000 c.c.

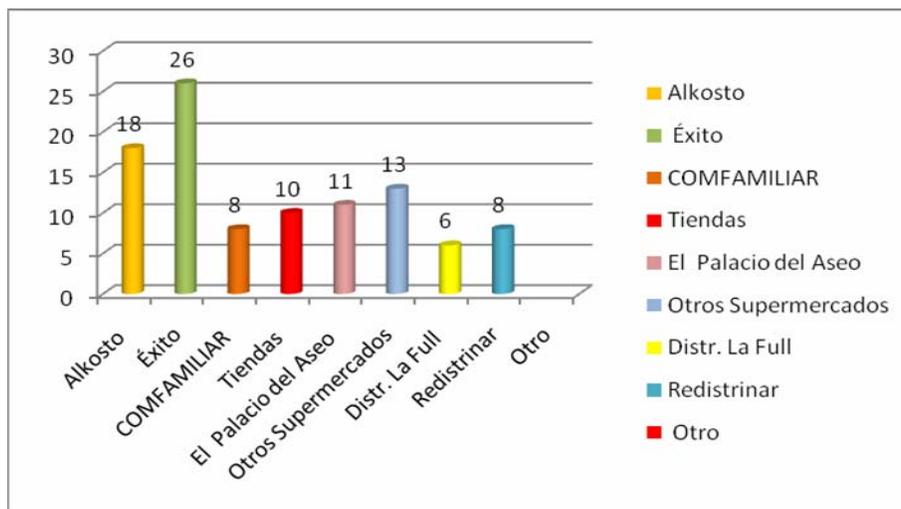
Estas opiniones tienen que ver con la compra de productos de aseo líquidos.

Pero la tendencia a escoger presentación "familiar", caracterizada por ser término medio, se mantiene en detergentes y jabones para el cuerpo, en los cuales se mira que no sea "ni muy grande, ni muy pequeño".

Generalmente en el hogar se quiere mayor rendimiento, habida cuenta que el producto como detergente, papel higiénico, jabón de manos, suele ser compartido por varios miembros de la familia.

4.2.5 Lugar de compra de productos de aseo y razón de compra en ese lugar.

Figura 31. Lugar de compra de productos de aseo



Como se observa en la Figura 31, el lugar preferido de compra para los artículos de Aseo son los Supermercados, así: Éxito con el 26%, Alkosto 18%, Comfamiliar 8%, Otros supermercados el 13%.

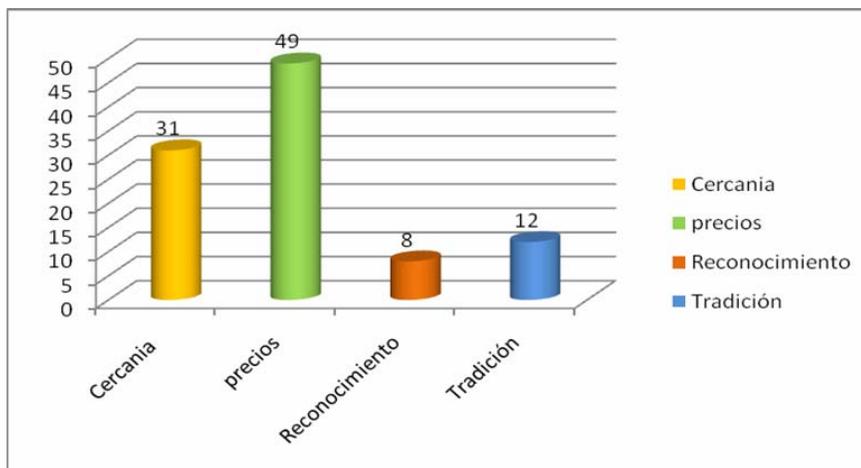
Queda demostrado que en las familias en la ciudad de San Juan de Pasto en su mayoría se aprovecha la realización de alguna visita al supermercado para adquirir entre otros los productos de aseo que hacen falta en la casa.

Entre los almacenes especializados en productos de aseo, el que cuenta con la mayor preferencia de las familias es El Palacio del Aseo, que cuenta con una aceptación del 11 % de hogares pastusos.

Sigue en orden de preferencia Redistrinar con el 8% de aceptación y Distribuidora La Full con el 6%.

En los estratos 3 y 4, algunas familias indican que tienen preferencia por las tiendas para adquirir productos de aseo. Esta fue la opinión del 10 % de padres de familia que respondieron la encuesta de hogares.

Figura 32. Principal razón compra de los productos de aseo en un determinado lugar



La principal razón por la cual compran las familias productos de aseo en su lugar preferido es precio. Indica el 49 % de padres de familia, que se vive una época en la cual se debe hacer rendir el presupuesto del núcleo familiar y por tanto siempre tratan de adquirir productos de cierta calidad, pero que su precio sea módico.

Aseguran que los supermercados ofrecen una amplia gama de productos, que cuentan con precio al alcance de las familias, lo que no siempre ocurre en los almaceens especialziados, que representan una determinada marca.

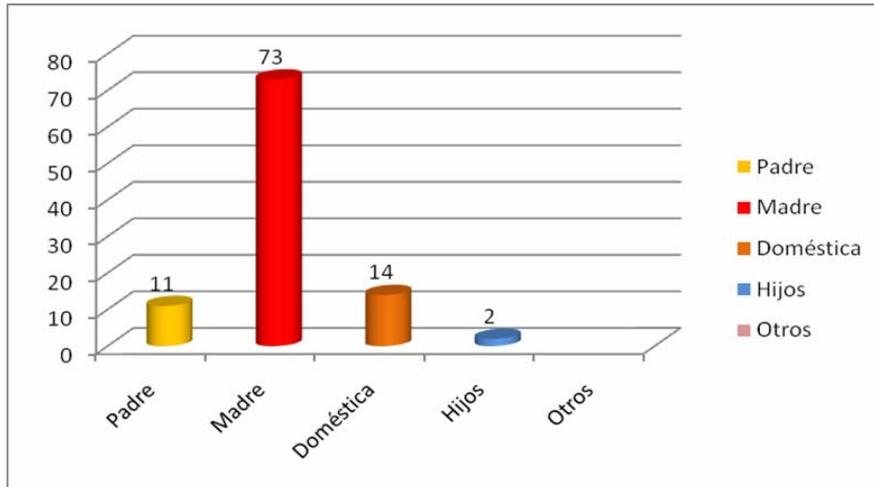
El 31 % de hogares en los estratos 3, 4, 5 y 6 se surten de productos de aseo en un sitio cercano a su domicilio, convirtiendo al factor " cercanía a la vivienda o al trabajo " como la principal razón de compra en un determinado lugar.

El restante 20 % de padres de familia dividen su opinión entre quienes indican que la tradición del producto en el mercado (como la Crema de Dientes), ha hecho que desde que eran niños utilicen una marca (12 %) y entre los que deciden la compra de un producto por el reconocimiento del mismo en el mercado, con el 8 % de respuestas positivas.

Cabe decir que el Palacio del Aseo maneja marcas de productos que no son comerciales en los Supermercados y que por tanto no son muy conocidos en los hogares, y que por ser de uso institucional son más rendidores, baratos y con características de calidad superior a los de " combate ".

4.2.6 Persona que toma la decisión de comprar productos de aseo.

Figura 33. En la familia quien toma la decisión de comprar productos de aseo



Generalmente es la madre de familia la persona que en el hogar toma de decisión de adquirir productos de aseo, en lo que respecta a cantidad, calidad y precio.

Esta afirmación la comparte el 73 % de padres de familia.

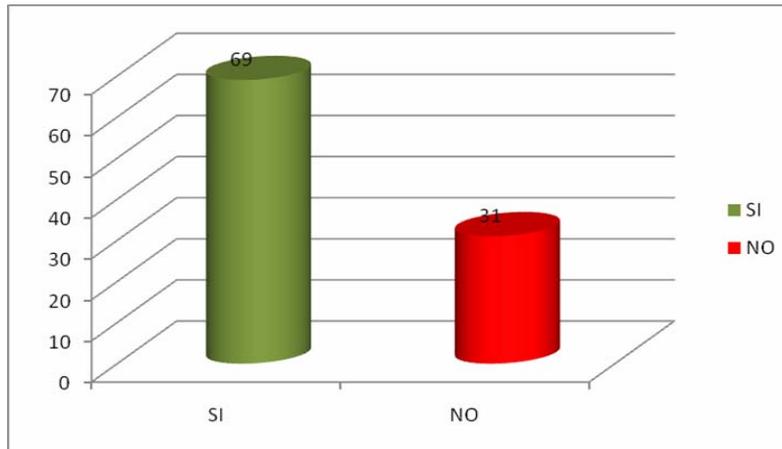
En el 11% de los hogares visitados es el padre es que el toma la decisión para la compra de los productos del aseo.

La empleada doméstica, decide qué, cuándo y cuánto comprar de cada producto de aseo en el 14 % de hogares, por ser la persona que está directamente relacionada con su utilización (cocina, pisos, ropa, aseo de baños) o por consenso con los integrantes del núcleo familiar.

En el 2 % de hogares la decisión de compra de productos de aseo la toman los hijos, en diversas circunstancias, bien porque son ellos las cabeza de familia por desempeñar labores productivas o porque su opinión es consultada por los padres.

4.2.7 Disposición a cambiar de lugar de compra, conocimiento de El Palacio del Aseo.

Figura 34. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de productos de aseo



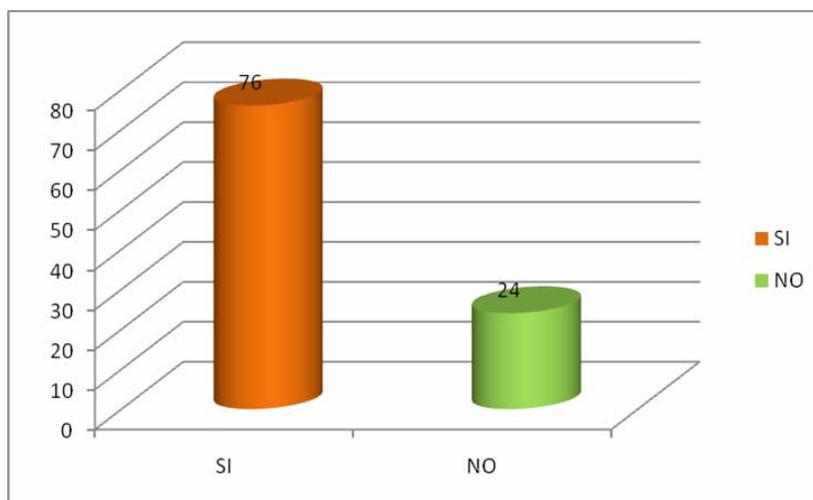
Afirma el 69% de padres de familia en los hogares de la ciudad de San Juan de Pasto, que estarían dispuestos a cambiar el lugar de compra de los productos de aseo, en el caso de encontrar una comercializadora que les ofrezca mejores condiciones de calidad, cantidad y precio, porque al fin y al cabo no se puede desconocer que siempre se está en la búsqueda tanto de nuevos productos como de nuevos oferentes.

Es aquí donde se presenta una oportunidad para El Palacio del Aseo, de conquistar una parte del consumo de hogares, para lo cual debe adecuar sus inventarios y el equipo de ventas, hasta ahora especializados en la atención institucional y con poco apego a la venta a hogares.

En el 31 % de hogares están satisfechos con los productos para el aseo que adquieren y con la atención que reciben en el sitio de compra.

Se ha manifestado que la empresa conocida como El Palacio del Aseo, tiene una antigüedad en el mercado de productos de aseo, bastante reconocida por sus clientes y por el comercio en general, lo que lo ha posicionado como una comercializadora seria y confiable.

Figura 35. Conoce “El Palacio del Aseo”



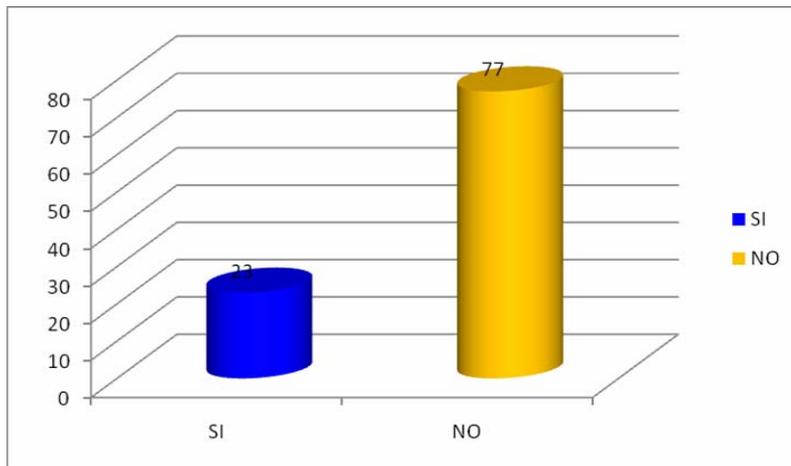
No sorprende que en el 76% de los hogares consultados conozcan la existencia de El Palacio del Aseo, aunque no todas las familias hayan tenido con el almacén algún vínculo comercial.

No es sorpresa porque como ya se manifestó, El Palacio del Aseo funciona en la ciudad desde 1980, lo que le otorga ya una posición ganada en el mercado de productos de aseo, con clientes institucionales como Hospitales, entidades descentralizadas, colegios y universidades, empresas industriales, entes territoriales, organizaciones religiosas, centros comerciales, sector justicia, para citar solo unos casos.

En el 24% no se conoce El Palacio del Aseo, porque no ha sido el sector hogares una preocupación de la dirección del almacén, que a su vez reconoce que puede hoy ser un nicho de mercado que iguale en compras al sector empresarial e institucional, por lo que se plantea la necesidad de diseñar e implementar una agresiva campaña publicitaria que permita hacer conocer de la ciudadanía de la existencia de un almacén especializado en aseo, en el cual se ofrece a los clientes asesoría técnica sobre el tipo de producto que más se acomoda a las necesidades y presupuesto del cliente.

Esta atención personalizada es una importante fortaleza de El Palacio del Aseo, que está atendido por personal experto en el uso de los productos de aseo, tanto a nivel empresarial como institucional y por consiguiente se encuentran atentos a atender a los clientes familiares, que en ocasiones no conocen la mejor forma de utilizar este tipo de productos.

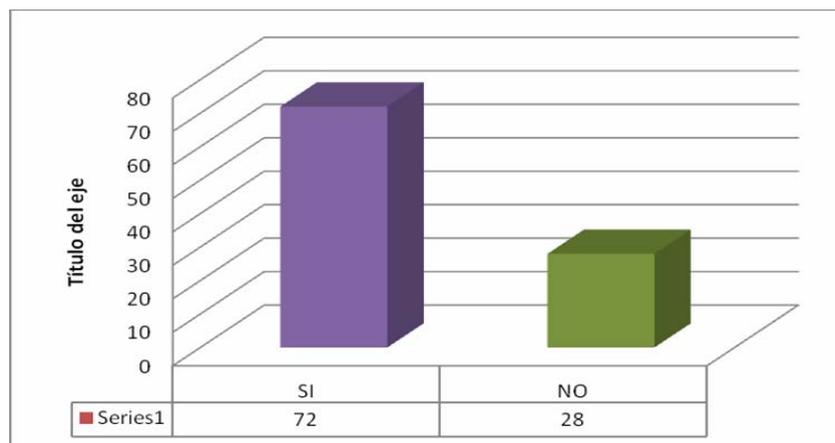
Figura 36. Alguna vez ha comprado en El Palacio del Aseo



En el 77% de hogares en la ciudad capital del Departamento de Nariño nunca han comprado productos de aseo en el Palacio del Aseo, bien porque no lo conocen o sencillamente porque tienen otro lugar de compra.

El 23% de padres de familia si ha comprado productos de aseo en la empresa, manifestando que no han tenido queja sobre la calidad de los productos adquiridos, anotando que en el caso de ceras, desmanchadotes y sellantes para piso, los productos que ofrece El Palacio del Aseo, son exclusivos.

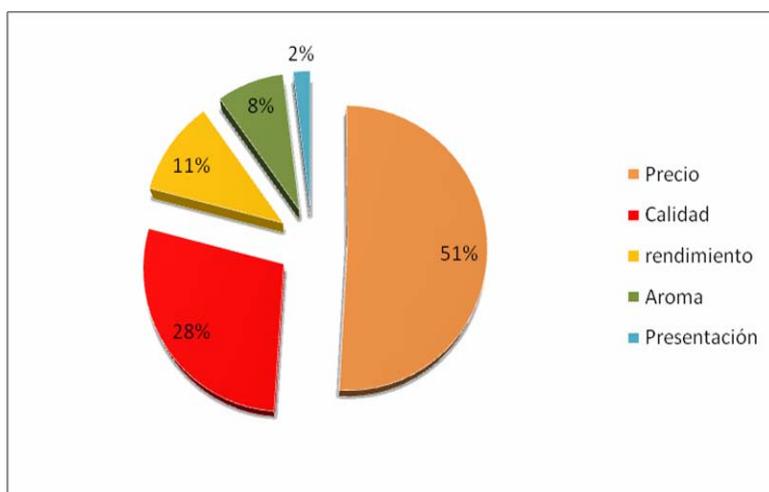
Figura 37. Estaría dispuesto a comprar en El Palacio del Aseo



Es muy importante destacar que el 72% de padres de familia en los hogares encuestados están dispuestos a comprar estos productos en El Palacio del Aseo y ahora que saben de su existencia, tratarán de acercarse a sus instalaciones a averiguar precios y conocer el tipo de productos que allí ofrecen. El 28% está a gusto con los productos de aseo que actualmente utilizan y no se muestran dispuestos a visitar El Palacio del Aseo, porque se satisfacen al adquirir los productos en un supermercado, tienda u otra distribuidora.

4.2.8 características deseadas en un producto de aseo.

Figura 38. Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias



Según los hogares consultados, el 51% considera que las características de los productos de aseo que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias, son en su orden : precios con el 51% de preferencias, seguidos por calidad con el respuestas de 28%, rendimiento con el 11%, Aroma con el 8% y finalmente presentación con el 2%.

A manera de resumen se indica que El Palacio del Aseo es una empresa comercializadora de productos de aseo enfocada al mercado institucional que se encuentra posicionada; sin embargo según los resultados es factible lograr la penetración en el mercado ya que un 28% de los encuestados (empresas) y el 69% en el caso de hogares están dispuestos a cambiar el lugar de compra de estos productos si se les ofrece mejores precios por lo cual se debe realizar una intensiva campaña publicitaria.

Además un 80% de las empresas encuestas y 76% de los hogares conocen El Palacio del Aseo, lo que demuestra su posicionamiento, sin dejar de decir que es

necesario efectuar acciones para que estas personas se conviertan en clientes efectivos.

Las razones por las cuales los clientes potenciales prefieren estos lugares de compra son: Precios, Calidad, Reconocimiento y Tradición, por lo cual es muy factible entrar a competir con estos supermercados o Distribuidores ya que el Palacio del Aseo trabaja con buenos precios y productos de buena marca y excelente calidad. Además, a lo largo de su trayectoria ha ganado reconocimiento y tradición en la ciudad. Es necesario el diseño de un Plan estratégico de mercadeo que permita que El Palacio del Aseo mejore su posicionamiento en el mercado, y de esta manera se logre un incremento en las ventas.

4.3 LA COMPETENCIA

El Palacio del Aseo tiene su estrategia de mercadeo orientada hacia el sector institucional y empresarial. En este sector del mercado, no tiene mayor competencia, porque distribuye productos directamente de fábrica, en forma exclusiva, salvo por la presencia de empresas que ofrecen productos como escobas, trapeadores y químicos, principalmente.

Pero en la línea de hogar si se cuenta con la participación de supermercados y distribuidoras :

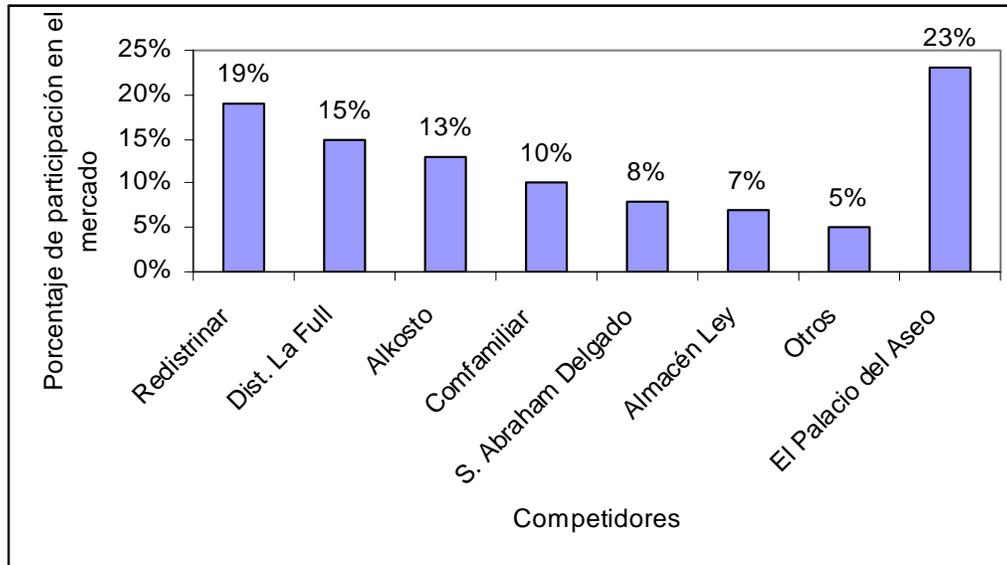
- Redistrinar
- Distribuciones La Full
- Alkosto
- Comfamiliar
- Supermercado Abraham Delgado
- Almacenes LEY

Cuadro 4. Participación en el Mercado de los Competidores

Competidor	Carácter	Participación en el mercado
a. Redistrinar	Regional	19%
b. Distribuciones La Full	Regional	15%
c. Alkosto	Nacional	13%
d. Comfamiliar	Regional	10%
e. Supermercado Abraham Delgado	Regional	8%
f. Almacén Ley	Nacional	7%
g. Otros	Local	5%
h. El Palacio del Aseo	Regional	23%
Total		

Fuente : Esta Investigación

Figura 39. Participación de las empresas distribuidoras de productos de aseo en el mercado



En la Figura 39 se observa que El Palacio del Aseo y Redistrinar, tienen la mayor participación en el mercado de productos de aseo en la ciudad de San Juan de Pasto, considerando tanto los segmentos de mercado institucional, empresarial y hogares.

Pero la mayor tajada del mercado se la lleva El Palacio del Aseo, con el 23 % frente al 19 % de Redistrinar.

Luego viene Distribuidora La Full, con el 15 % de participación en el mercado, con la fortaleza que se ha especializado es escobas y traperos, al punto de haberse iniciado como distribuidores y en la actualidad también son productores, ofertando sus productos al por mayor y entregando escobas a El Palacio del Aseo, consolidando una relación comercial de proyección de largo plazo.

Los almacenes de grandes extensiones como Alkosto, Comfamiliar, Abraham Delgado y Ley, tienen entre los cuatro el 38 % del mercado, especialmente en el sector de hogares, porque no tienen línea institucional y empresarial.

De ellos el competidor mejor posicionado es Alkosto con el 13% de participación, en sus dos puntos de venta (Parque Bolívar y Centro).

Comfamiliar en la línea hogar tiene una presencia en el mercado del 10 %, Abraham Delgado con el 8% y Almacén Ley con el 7 %, habiendo iniciado una competencia con marca propia en algunos productos.

Otros, como Éxito, Super AD, Macroeconómico, tienen una participación del 5 %, debido a que su principal oferta no es la de productos de aseo.

Se puede visualizar que el sector aseo está duramente competido y no existe ningún competidor que tenga más de un 50% de participación en el mercado, lo que hace que la rivalidad sea mayor debido a que los competidores lucharán por sobresalir y lograr una mayor participación de mercado.

4.3.1 Matriz de las 5 fuerzas competitivas.

Cuadro 5. Matriz de las 5 fuerzas competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	ALTA	MEDIANA	BAJA
RIVALIDAD			
Competencia en precios		x	
Intensidad de la rivalidad	X		
BARRERAS DE ENTRADA			
Potenciales entrantes	x		
Economías de escala	x		
Diferenciación del producto	X		
Requisitos de capital	X		
Proveedores		x	
Acceso a canales de distribución			x
Políticas gubernamentales			x
SERVICIOS SUSTITUTOS			
Varias marcas			x
Varias presentaciones			x
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR			
Industria Proveedora			X
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE			
Negociación			x

4.3.2 Análisis de la competencia.

- **Perfil Competitivo de Redistrinar :**

Características Generales. Por fuera de El Palacio del Aseo es la empresa nariñense, con la mayor participación de mercado (19%), cuya especialidad son los productos de aseo para oficinas y grandes empresas.

Lleva 15 años en el mercado y posee una gran cobertura en todo el departamento de Nariño a través de una distribución sectorizada de la fuerza de ventas.

Estrategia Actual. Sus estrategias son diversas, dentro de las cuales se destacan; actividades públicas donde se invita a establecimientos comerciales a conocer sus productos, atención y despachos oportunos, productos a menores precios.

Estrategias de Diversificación. La empresa se ha diferenciado de otras con servicios similares, trayendo al mercado un nuevo concepto de servicio rápido, donde los detalles son cuidados minuciosamente. Para ello se utilizan estándares de calidad, locales espaciosos y bien distribuidos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

Realiza actividades totalmente diferentes que el resto de sus competidores ya que no sólo vende un producto sino que fundamentalmente ofrece un servicio de Calidad, Limpieza y Valor. Además, la empresa busca integrarse a la comunidad realizando actividades comunitarias en fechas festivas.

Estrategias de Expansión. También utiliza estrategias de expansión a través de sus puntos de venta y las dos principales ciudades del departamento y 3 municipios, Túquerres, Consacá y Yacuanquer.

Estrategia de Costos. Realiza sus cotizaciones en conjunción con empresas subsidiarias adscritas al régimen simplificado y así poder jugar con los costos de una manera mucho más favorable en términos de competitividad. Sus puntos de venta son completamente centralizados, permitiendo que sus costos de mantenimiento sean mínimos, recayendo sobre la sucursal principal pero permitiendo esta cobertura regional.

Estrategia de Precios. Al manejar un sistema de costos tan conveniente y reducido, tiene la flexibilidad para bajar sus precios en volúmenes de compras, de manera muy competitiva, dejando pocas alternativas para la competencia porque además conoce muy bien su mercado.

Objetivos Futuros. La administración de Redistrinar está empeñada en que la empresa domine completamente el mercado conocido como “Away From Home”, desplazando a sus competidores más cercanos y limitándolos a las ventas de mostrador, a través de una agresiva campaña de precios bajos en la que está dispuesta a sacrificar utilidades inmediatas en pro de conseguir sus propósitos.

Capacidades :

Fortalezas :

1. Líder en el mercado de Productos de Aseo línea empresarial
2. Presencia en el ámbito regional, a través de sus puntos de venta
3. Crecimiento (tasa de 10% anual)
4. Calidad, limpieza y valor
5. Integración con la comunidad
6. Ambiente familiar
7. Economía de escala producto de sus altos volúmenes de venta a escala regional
8. Lealtad por parte de los consumidores

Debilidades :

1. Su administración es altamente empírica sin contar con profesionales de la administración que guíen las decisiones en la empresa.
2. Lentitud en la atención, aún cuando es una de sus estrategias agilizar la atención al cliente.

Movimientos Ofensivos :

Movimientos Probables:

Es probable que inicie con:

- Publicidad agresiva
- Promociones
- Expansión

• **Perfil competitivo de Distribuciones La FULL :**

Características Generales. Empresa regional, única con los menores precios en el mercado. Posee un 15% de participación de mercado. También se centra a la atención de empresas y oficinas.

El Propósito de Distribuciones La Full es ser la alternativa más económica en el mercado regional, regateando a veces para conseguir tal fin, literalmente centavos.

Estrategia Actual. Su estrategia principal es averiguar el precio de sus competidores para ellos ofrecer siempre un poco menos, así se trate de \$50 m/cte., y así obtener un pedido sobre otras empresas, porque basa su estrategia de ventas en volumen.

Capacidades :

Fortalezas :

- Productos económicos.
- Estrecha relación con jefes de compra para garantizar pedidos.
- Regateo minucioso de precios para ganar licitaciones a como de lugar.

Debilidades :

- Sus productos son los más económicos del mercado pero descuidando enormemente la calidad de éstos.
- Sus tácticas poco éticas terminan por generar desconfianza en muchos clientes.
- El nivel educativo y trato dentro de su cultura organizacional, limita la magnitud de sus relaciones comerciales con clientes y proveedores, lo que se deja ver tanto a nivel del propietario como de su familia que ocupa cargos de dirección.

Movimientos Ofensivos :

- Averiguar que hace la competencia para decir que esta empresa lo hace mejor.

• **Perfil competitivo de ALKOSTO :**

Características Generales. Empresa nacional, con una participación del mercado regional de un 13%, en cuanto a Productos de Aseo se refiere. Es una poderosa empresa con enorme poder de negociación y capacidad de obtener descuentos y prebendas por parte de sus proveedores. Tiene una inmensa variedad de productos a la venta, en la línea hogar.

Estrategia Actual :

Estrategia de Calidad. Sólo compra productos de marcas reconocidas en el mercado o con alguna trayectoria de referencia.

Estrategia de Marca. Tiene su propia Marca debido a que sus volúmenes de compras le permiten contratar con empresas industriales para que empaquen

productos con la marca Alkosto por un precio menor al de la marca original, aunque no ha logrado posicionarla a pesar de utilizar como estrategia en los días de mayor afluencia de clientes, retirar de las estibas productos de otras marcas y dejar solo su marca propia.

Estrategia de Diferenciación. Gracias a su alusivo nombre, los compradores tienen la percepción subconsciente de que sus precios son absolutamente los más bajos del mercado en todos sus productos aunque esto no sea siempre así.

Capacidades :

Fortalezas :

- Gran variedad de productos; Tanto en Aseo como alimentación, hogar, papelería, confecciones, electrodomésticos, accesorios para vehículos, música, pago de servicios públicos, etc., lo que atrae grandes cantidades de compradores potenciales de Productos de Aseo.
- Presencia nacional y gran presencia en dos importantes sectores de la ciudad de Pasto.
- Fuerte publicidad, acompañada de entrega de revista puerta a puerta, patrocinio del Deportivo Pasto, sorteo de apartamento, motos, carro.
- Grandes descuentos debido a poder de negociación sobre los Proveedores.

Debilidades :

- No existe una atención personalizada
- La línea de Aseo es sólo una más lo que hace que la gente no sepa exactamente qué compra ni para qué.
- No posee ciertos productos especializados de la línea empresarial

Movimientos Ofensivos :

- Continuar con su expansión, variedad de sus productos y precios bajos generalizados debido a su volumen de compras.

• **Perfil competitivo de COMFAMILIAR :**

Características Generales. Caja de Compensación Familiar, vigilada por la Superintendencia del Subsidio Familiar con una participación de mercado de un 10%. Su especialidad los alimentos, los productos de consumo masivo, medicamentos e insumos médicos. Ofrece productos de aseo en la línea hogar.

Estrategia Actual. Su estrategia es la buena atención, realizando encuestas a menudo con sus propios clientes, evaluando constantemente la calidad del

servicio entregado y cuenta con clientes que cambian los cheques del subsidio familiar por artículos de supermercados.

Además se encuentra en un proceso de intervención por la Superintendencia que puede producir efectos positivos en cuanto a darle al supermercado una mejor administración.

Capacidades :

Fortalezas :

- Buena atención (Debido a las Impulsadoras)
- Variedad de productos para el Hogar
- Precios Bajos
- Gran presencia en dos importantes puntos de la ciudad
- Publicidad automática debido al Centro Recreacional, Capacitaciones, Subsidios y demás financiados por el Estado a través de los impuestos pagados por sus mismos competidores
- Cuenta con presupuesto propio adicional para publicidad.

Debilidades :

- Sus trabajadores no tienen sentido de pertenencia ya que sus nombramientos en muchos casos son cuotas políticas.
- El manejo desafortunado del Consejo de Administración no ha permitido el crecimiento de la empresa.
- Los cargos directivos son generalmente politizados por lo que lo que menos importa son los resultados de gestión

Movimientos Ofensivos :

- Racionalidad en el gasto y posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del supermercado.

• **Perfil Competitivo de Distribuciones ABRAHAM DELGADO :**

Características Generales. Empresa regional, con una participación de mercado de un 8%, en cuanto a Productos de Aseo se refiere. Su especialidad son los alimentos y productos para el hogar incluyendo artículos de papelería.

Estrategia Actual :

Estrategia de Distribución : Posee dos importantes puntos de distribución y precios realmente bajos aún cuando no ha sabido explotar esta fortaleza como

debiera, porque la administración es empírica y no han consolidado un estilo de gerencia moderna.

Capacidades :

Fortalezas :

- Es el único supermercado de importancia en el norte de la ciudad, lo que le facilita consolidar el mercado de este sector que además cuenta con un concurrido cinema, plaza de comidas y centro comercial.
- Sus precios más allá de la especulación son realmente bajos, pero no tiene un programa de impulsadoras.
- En la sección de mercado (verduras, frutas, hortalizas) la atención es deficiente, porque está a cargo de proveedores campesinos.
- Cuenta con un programa de puntos intercambiables por artículos.
- Está bien posicionado y cuenta con puntos de venta en el norte de la ciudad y en el centro

Debilidades :

- La gama de productos de aseo que suministra no es significativa
- No invierte en forma significativa en publicidad
- Está lejos de alcanzar a sus competidores reales que son los supermercados o hipermercados de grandes extensiones, queda como dicen algunos como una tienda grande.

Movimientos Ofensivos :

Basándose en las capacidades es probable que continúe con:

- Promociones
- Expansión
- Guerra de precios

• Perfil competitivo de almacén LEY :

Características Generales. Empresa nacional, con una participación del 7% del mercado de Productos de Aseo en la región. Es también una poderosa empresa con enorme poder de negociación y capacidad de obtener descuentos y prebendas por parte de sus proveedores. Tiene una amplia variedad de productos a la venta aunque sus precios no se conocen por ser siempre los más bajos.

Estrategia Actual :

Estrategia de Distribución :

Tiene un local muy bien ubicado y establecido en la ciudad de San Juan de Pasto con años de tradición e históricamente ligado al desarrollo de la ciudad, por ser el primer gran almacén de cadena que llegó al Departamento de Nariño. Las personas acuden a este almacén porque se obtiene una extensa gama de productos, posee un restaurante, perfumería y la gente lo conoce por muchos años ya.

Capacidades :

Fortalezas :

- El local de venta es muy cómodo y amplio, cumpliendo no sólo la función de venta, sino que además en su restaurante se puede ir a merendar en un ambiente agradable
- Buenas promociones como Don Julio
- Posee cajeros electrónicos
- Calidad y variedad de productos
- Presencia nacional
- Respaldo de grandes capitales de la organización Falabella y en general el Grupo Éxito.
- Excelente publicidad
- Tarjeta Éxito para compra a crédito y acumulación de puntos.

Debilidades :

- Canales de distribución escasos en comparación a otros supermercados
- Precios altos en muchos productos
- No tienen especialidad en Productos de Aseo, aunque manejan algunos de marca propia y de otras marcas reconocidas a nivel de ambientadores, ceras, limpiapiños, escobas, cepillos, entre otros.

Movimientos Ofensivos :

Es muy posible que continúe con:

- Publicidad
- Expansión en la salida Sur de la ciudad con un gigantesco hipermercado similar a los encontrados en las principales ciudades del país

• **Perfil competitivo de EL PALACIO DEL ASEO**

Características Generales. Empresa regional, con una participación de mercado de Productos de Aseo del 23% en la región. Su especialidad es la línea empresarial o “Away From Home”. Se caracteriza por la calidad de sus productos,

excelente atención al cliente y servicios de asesoría antes de realizar una venta y postventa.

Estrategia Actual. Su estrategia se enfoca en llegar a los compradores que saben lo que quieren y conocen lo mejor en Aseo y por consiguiente saben que puede parecer más costoso pero que en el mediano y largo plazo les economizará importantes sumas de dinero, además de obtener los mejores resultados y de cuidar sus sitios de trabajo de la manera más conveniente de acuerdo con sus necesidades.

Capacidades :

Fortalezas :

- En la empresa se entiende la planeación estratégica.
- Los objetivos son debidamente comunicados.
- Tiene una buena estructura organizacional.
- La segmentación del mercado es buena.
- Es buena la calidad de los productos así como el servicio al cliente.
- Es confiable su sistema de compras.
- Tiene buena infraestructura.
- Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.
- Es baja la rotación del personal y el ausentismo.
- Se actualizan con regularidad los sistemas de información.

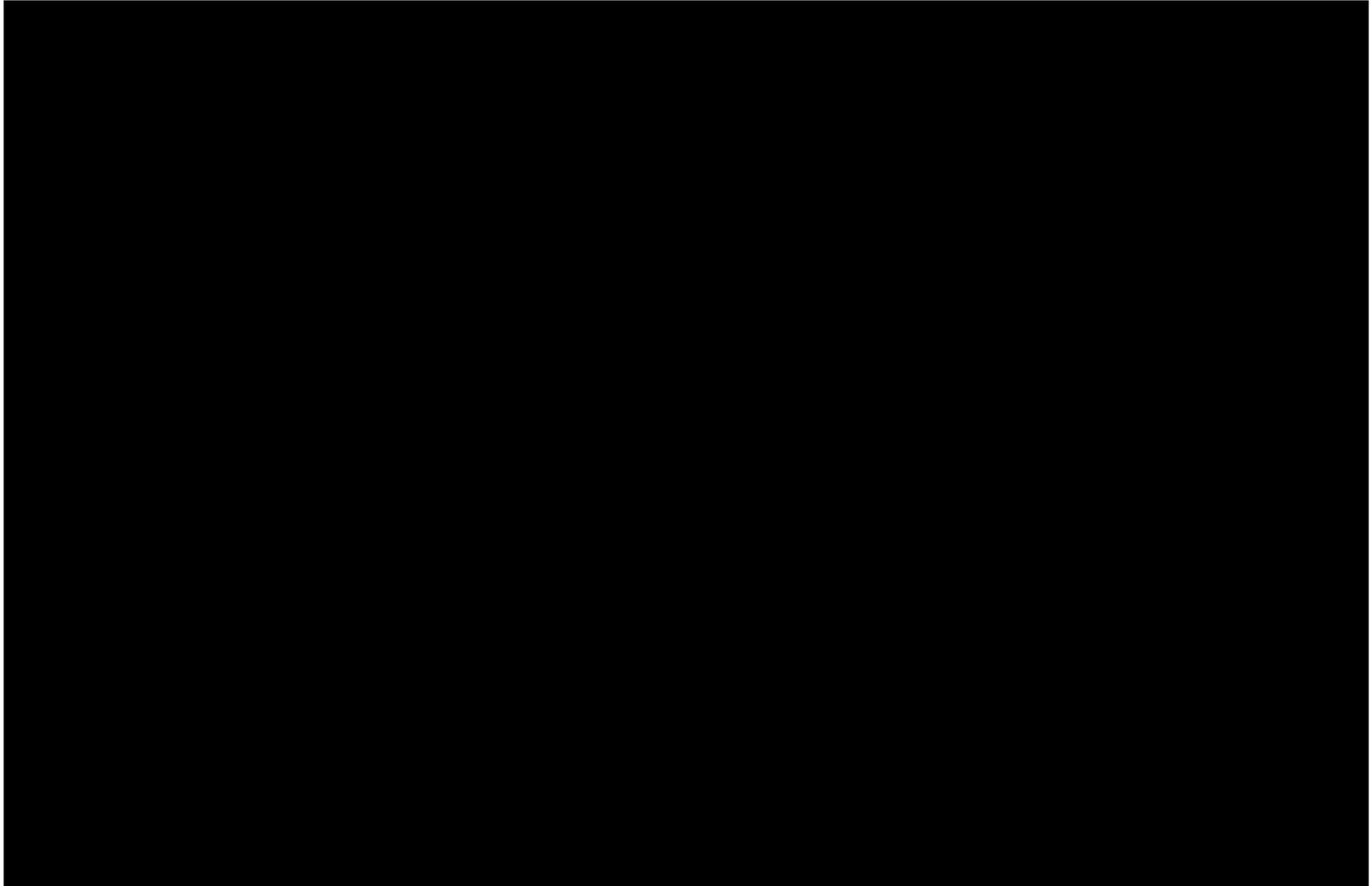
Debilidades :

- **La gerencia** no planifica con eficacia.
- No se delega correctamente el trabajo.
- No es alta la motivación de los empleados.
- No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.
- No se tiene una estrategia eficaz de promociones y publicidad.
- No es bueno el presupuesto de marketing.
- No son eficientes las políticas de control de inventarios
- No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios.
- No tiene liquidez para solventar sus deudas.
- No tiene capital de trabajo suficiente que le otorgue liquidez relativa.

Movimientos Ofensivos :

- Entrada a nuevos mercados
- El desarrollo del producto continuo, llevando un seguimiento más cuidadoso de clientes y buscando nuevos.

Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo

A large black rectangular area covering the majority of the page, indicating that the content of the 'Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo' has been redacted.

5. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

5.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

En el proceso de identificación de las oportunidades o amenazas de EL PALACIO DEL ASEO, se analizaron los siguientes factores:

- Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, revaluación, entre otros.
- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración de poder, leyes, normas, entre otros.
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software).
- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

5.1.1 Año 2007 y proyecciones del año 2008. Decir que "el año 2008 no será como el 2007" puede sonar a perogrullada, pero en el tema económico eso es lo que creen los expertos cuando de cifras se trata. Y tienen una explicación concreta: la economía colombiana va a crecer este año más del 7 % y a menos que haya algo extraño, en el 2008 esa cifra estará más cercana al 5 %.

La razón la entienden, explican y justifican ellos, así resulte duro aceptarlo a los demás mortales. Es más: los economistas creen que es bueno ese ajuste, pues de lo contrario luego podría ser peor. El mensaje es contundente: "la desaceleración es sana y ojalá los empresarios la entiendan. Es mejor crecer menos pero en forma permanente, antes que tener un aumento muy alto en el corto plazo y luego una crisis".

En función de los ejercicios individuales, este es el panorama promedio de los datos básicos: crecimiento del PIB entre 5,0 y 5,5 %; inflación rondando el 4,5 %; tasa de devaluación, 4,5%; déficit en la cuenta corriente del sector externo, 3,6 %, y pensamiento unificado acerca de que las tasas de interés serán mayores que las del 2007. En materia de tasa de cambio no es fácil hacer previsiones, porque es una variable sobre la que nadie tiene control, ni siquiera las autoridades monetarias. Sin embargo, la opinión es que el dólar no va a caer por debajo de \$2.000 al cierre del 2007 y los pronósticos indican que estará cercano a esa cifra el año entrante.

Todos los expertos consideran que la evolución de la economía colombiana, como la de los demás países de la región, está ligada a lo que ocurra en Estados Unidos y que el desempeño de la potencia impactará de cualquier manera. El nerviosismo es evidente por efecto de la crisis hipotecaria que se destapó en los últimos meses en el país del norte, en donde ya para el mes de septiembre del año 2007, se disminuyeron las tasas de interés.

"La gran incógnita es Estados Unidos y lo que haga la Reserva Federal", opina Javier DÍAZ, presidente de Analdex. Pero mientras DÍAZ cree que Venezuela está amortiguando la desmejora del comercio con Estados Unidos, otros como el ex ministro Juan Camilo RESTREPO y el analista Mauricio Reina creen que el vecino país es una "bomba de tiempo".

Restrepo es particularmente crítico: "La economía venezolana va muy mal en conjunto y la veo reventada". El analista Juan Carlos ECHEVERRI cree que ese país crecerá 4 % en el 2008, la mitad de los años recientes.

Mauricio CABRERA, consultor independiente, también comparte esas preocupaciones. Considera que el principal riesgo de la economía colombiana para el 2008 está en tres puntos: "desaceleración de la economía mundial, en particular de Estados Unidos, devaluación de Venezuela por el gran diferencial del mercado paralelo y la revaluación del peso". No descarta una crisis cambiaria en Venezuela.

¿Puede responder con solvencia la economía colombiana a una crisis de la economía internacional?

La coincidencia de los analistas es total: no. Pese al buen desempeño del aparato productivo y a que las reservas internacionales superan los 20.000 millones de dólares, existe la certeza que Colombia no está preparada para asumir exitosamente una crisis en la economía mundial. La duda la tienen hasta en el Banco de la República en el sentido de que el país ha acumulado un importante volumen de reservas, pero hay que entender que en cualquier momento, esas reservas internacionales son para gastarlas sin tener miedo. En el sector real hay conciencia de los ciclos económicos, pero piensan que no debe haber tanta obsesión en el corto plazo al momento de hacer presupuestos.

El tema de los mayores costos es una cuestión a la que se le debe poner mucha atención en el 2008, en asuntos fundamentales como los pedidos de aumentos salariales para compensar la mayor inflación, los mayores costos del transporte y el precio de los combustibles.

5.1.2 Auditoría Externa.

Fuerzas Económicas. Al monitorear las variables económicas de Colombia, se percibe el aumento de la disponibilidad de créditos en los bancos y corporaciones financieras, con un D.T.F efectivo anual del 8,43%. La inflación en lo corrido del año 2007 es del 3,98%, que es una inflación baja. El nivel de ingreso de las personas es bajo pero la propensión al gasto es elevada, la tendencia de PIB es la de crecer con respecto al año anterior en un 4%. El precio del dólar es de \$2.199,85 y el desempleo tiende a bajar. En Colombia las exportaciones superan a las importaciones, generando un superávit en la balanza comercial.

En el país, existe un Oligopolio con respecto a la industria o el sector de los productos de aseo. Por lo anterior es necesario mantener precios razonables para conservar una buena participación en el mercado. Una amenaza es que Estados Unidos se encuentra en recesión económica y esto puede afectar la macroeconomía colombiana.

Fuerzas Sociales. De las variables analizadas para este tipo de fuerzas, se deduce:

- La tasa de natalidad aumenta, y la cantidad de matrimonios, por su parte disminuye.
- La tasa de divorcios crece y la tasa de mortalidad y morbilidad decrecen.
- Los programas de seguridad social aumentan, la tasa de esperanza de vida crece.
- La congestión del tránsito es mayor en las áreas metropolitanas, su población crece.
- Los hábitos de compra tienden a dirigirse más a los artículos básicos.
- La capacidad de ahorro es baja.
- El rol de los sexos se ha nivelado y existe igualdad racial.
- El nivel promedio de escolaridad es de secundaria.
- La calidad de los productos es mayor, así como la actitud positiva ante los productos extranjeros.
- El país se encuentra en una reestructuración de la conservación de sus recursos energéticos aunque existe un mal manejo de desechos.
- La contaminación del aire y agua aumentan.
- La disminución de la capa de ozono va en crecimiento, así como las especies en peligro de extinción.
- El panorama social, cultural, demográfico y ambiental dice que la población es joven.
- La inseguridad esta jugando un papel importante para el consumo de los productos.
- La privatización de industrias estatales mantiene una incertidumbre en la ciudadanía.

Fuerzas Jurídicas y Gubernamentales. La regulación de los impuestos se mantiene estable, manteniendo tarifas constantes para importaciones y exportaciones de maquinaria y productos. Las relaciones en el mundo se ven afectadas por las decisiones militares que toma Estados Unidos en el Medio Oriente.

Debido a las decisiones de Estados Unidos para la lucha contra el terrorismo, los gobiernos se mantienen a la expectativa para brindarle su apoyo o mantenerse al margen. Colombia así como el resto de América Latina, están condicionadas por el Fondo Monetario Internacional.

Fuerzas Tecnológicas. La tecnología en la producción de productos de aseo está cambiando constantemente, lo que representa una amenaza si esta tecnología pertenece a los proveedores de la competencia. Si por el contrario, los proveedores de “EL PALACIO DEL ASEO” son los que lideran el mercado en tecnología, entonces esta situación será una oportunidad. El problema es que no se puede cambiar un proveedor repentinamente, cuando se ha mantenido una estrecha relación comercial por varios años. Sin embargo, se pueden hacer contactos adicionales con las empresas que ofrezcan los mejores productos a los mejores precios y gradualmente llevar a cabo la transición de proveedores.

El uso de los últimos sistemas en contabilidad en el mercado y los grandes volúmenes de compras que manejan las empresas de cadena, les ofrece una ventaja competitiva, ya que obtienen mejores precios y en ocasiones pueden almacenar lotes de producción hasta cuando éstos hayan subido de precio. Esta amenaza será difícil de contrarrestar, hasta que el tamaño de El Palacio del Aseo sea lo suficientemente grande como para que el nivel de operaciones justifique la compra de un paquete de software costoso y pueda mantener un flujo cesante de mercancías en stock.

Fuerzas Competitivas. El Palacio del Aseo, ha perdido un 10% de mercado con la competencia que ofrece prebendas y regatea con los clientes cuantías insignificantes por obtener un pedido, al igual que su recurrencia al engaño en cuanto a la calidad de sus productos para jugar con los precios, esta también es muchas veces desleal. El crecimiento en el mercado de competidores como Alkosto, ocasiona que se haya perdido otro 10% de participación en el mercado.

No obstante, la competencia es débil en cuanto a su falta de conocimiento de los productos, su mala o regular atención al público, su falta de seriedad y cumplimiento, así como la mala calidad de algunos de sus productos por vender lo más económico.

El principal objetivo de la competencia es aumentar su participación en el mercado. La respuesta de los competidores es aumentar su fuerza de ventas.

El punto vulnerable de la competencia es que su línea de productos y su segmento del mercado son tan amplios, que no pueden satisfacer plenamente a sus clientes.

La posición de los productos de El Palacio del Aseo en el mercado es sólida, se puede mejorar con una inyección de capital para incrementar los volúmenes de compras y por tanto los de ventas.

Los productos sustitutos son muy similares a los que comercializa la empresa en muchos casos, y en otros son más económicos pero con un grave detrimento de la calidad.

5.1.3 Valoración del ambiente externo.

- MATRIZ MEFE

VARIABLES SOCIALES - CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

- Confianza en el Gobierno: Un Gobierno reelegido ha implicado continuar con unos planteamientos de Seguridad Democrática como Política de Estado permanente (Oportunidad)

- Hábitos de Compra: Es indiscutible que una sociedad requiere del abastecimiento de productos de primera necesidad; así de insumos y materiales para el desarrollo comercial de las empresas, es por eso que la demanda de empresas y hogares de productos de aseo es una gran oportunidad. (Oportunidad)

- Actitud hacia a la Inversión: La Inversión podría estar encaminada a la implantación de empresas productoras o comercializadoras de productos o insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la Producción de la Nación. Sin embargo existe una alta participación de Empresas oferentes de estos productos. (Amenaza)

- Actitud con respecto al Servicio al Cliente: Los Clientes son el eje de la permanencia y el grado de participación de la empresa en el mercado, por tanto las respuestas se encaminan al Justo a Tiempo, productos de calidad. (Oportunidad)

- Ubicación Geográfica: Las ciudades en donde funciona El Palacio del Aseo es un buen mercado. (Oportunidad)

- Crecimiento constante del mercado de productos de aseo (Oportunidad)

- Buenas relaciones con los clientes (Oportunidad)

- Participación en la producción de artículos (Oportunidad)

- Innovación en los servicios de la empresa.

- VARIABLES ECONÓMICAS :

- Disponibilidad de Crédito: Las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja bajas tasas de interés, Beneficio para un tipo de empresa como El Palacio del Aseo que necesita un Capital de Trabajo alto de forma continua. (Oportunidad)

- Patrones y cambios de Consumo: Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, originando en algunos casos variaciones y necesidad de nuevos productos. (Oportunidad)

- Aparición de nuevos y mejores proveedores con el Tratado de Libre Comercio. (Oportunidad).

- Tasas de interés – Tasas por servicios financieros: Las entidades financieras en pro de fidelizar a su clientes, generan mayores valores agregados y descuentos como lo son el Manejo por Pagina Virtual, Por cobro de remesas, Consignaciones, Pago de Proveedores, Pago de Nóminas y DAT.(Oportunidad)

- Mercado: El Palacio del Aseo tiene acceso a un mercado amplio y de gran potencial. (Oportunidad)

- Aumento de compañías extranjeras en Colombia dedicadas a la distribución de productos de aseo. (Amenaza)

- Pérdida de clientes contra empresas más grandes. (Amenaza)

- Competidores con precios más económicos (Amenaza)

- POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Reformas, Leyes y Decretos: Reformas tributarias que incrementen impuestos para la empresa. (Amenaza)

- Tratados Internacionales: Como el TLC el cual permitirá cambio de proveedores buscando mejores precios, nuevos productos y de mayor calidad.(Oportunidad y amenaza)

- FUERZAS TECNOLÓGICAS

- Sistematización de la información (Oportunidad)

- SINTESIS DE OPORTUNIDADES EFE :

Variables sociales, demográficas y culturales :

- Confianza en el Gobierno
- Hábitos de Compra
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente
- Ubicación Geográfica
- Crecimiento constante del mercado de productos de aseo
- Buenas relaciones con los clientes
- Participación en la producción de artículos
- Innovación en los servicios de la empresa

Variables Económicas :

- Disponibilidad de Crédito
- Patrones y cambios de Consumo
- Aparición de nuevos y mejores proveedores con el Tratado de Libre Comercio
- Tasas de interés – Tasas por servicios financieros
- Mercado

Políticas Gubernamentales :

- Tratados Internacionales

Fuerzas Tecnológicas :

- Sistematización de la información (Oportunidad)

- SINTESIS DE AMENAZAS EFE :

Variables sociales, demográficas y culturales :

- Actitud hacia a la Inversión

Variables económicas :

- Aumento de compañías extranjeras en Colombia dedicadas a la distribución de productos de aseo.
- Desempleo
- Perdida de clientes contra empresas más grandes
- Competidores con precios más económicos

Políticas Gubernamentales :

- Reformas, Leyes y Decretos: Reformas tributarias que incrementen impuestos para la empresa
- Tratados Internacionales

Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Amenaza Importante : 1 Amenaza Menor : 2
 Oportunidad Importante : 3 Oportunidad Menor : 4

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRÁFICAS Y CULTURALES			
Confianza en el Gobierno	0,04	3	0,12
Hábitos de compra	0,1	3	0,3
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,05	3	0,15
Ubicación geográfica	0,04	3	0,12
Crecimiento constante del mercado de productos de aseo	0,1	3	0,3
Buenas relaciones con los clientes	0,08	3	0,24
Participación en la producción de artículos	0,08	3	0,24
VARIABLES ECONÓMICAS			
Disponibilidad de crédito	0,06	3	0,18
Patrones y cambios de consumo	0,08	3	0,24
Aparición de nuevos y mejores proveedores con el TLC	0,07	4	0,28
Tasas de interés - Tasas por servicios financieros	0,04	3	0,12
Mercado	0,04	3	0,12
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES			
Tratados internacionales	0,05	3	0,15
FUERZAS TECNOLÓGICAS			
Sistematización de la información	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRÁFICAS Y CULTURALES			
Actitud hacia la inversión	0,08	2	0,16
VARIABLES ECONÓMICAS			
Aumento de compañías extranjeras en Colombia dedicadas a la distribución de productos de aseo	0,09	1	0,09
Desempleo	0,1	1	0,1
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES			
Reformas tributarias que incrementen impuestos para la empresa	0,07	2	0,14
Tratados internacionales	0,05	2	0,10
TOTAL	1		3,30

Análisis de la matriz :

El resultado en la aplicación de la MEFE es de 3.3, lo que indica que El Palacio del Aseo logra superar el promedio en su aprovechamiento de las oportunidades que tiene y su capacidad de contrarrestar las amenazas. De nuevo se percibe cierta estabilidad, aunque también se puede interpretar como un poco de pasividad en su planeación estratégica, para progresar con sus oportunidades y establecer contingencias más efectivas frente a sus amenazas.

5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

5.2.1 Auditoría Interna. El modelo de verificación de la auditoría interna para determinar las fortalezas y debilidades de El Palacio del Aseo es :

ADMINISTRACIÓN	SI	NO
¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	X	
¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	X	
¿Planifican con eficacia los responsables de todos los niveles de la jerarquía?		X
¿Delega el gerente correctamente su autoridad?		X
¿Es la estructura de la organización apropiada? SI	X	
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	X	
¿Es alta la motivación de los empleados?		X
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X	
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		X
MERCADEO		
¿Están los mercados eficazmente segmentados?	X	
¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	X	
¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	X	
¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	X	
¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	X	
¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	X	
¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	X	
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X
¿Son efectivas la planificación y el presupuesto de marketing?		X
¿Tiene el responsable de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	X	

FINANZAS	SI	NO
¿Falta de liquidez para solventar sus deudas y en el estancamiento de sus instalaciones	X	
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	X	
¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	X	
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?		X
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	X	
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	X	
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus socios?	X	
¿Tiene experiencia el sub-gerente financiero de la empresa y está bien preparado?	X	
PRODUCCIÓN		
¿Son confiables y razonables los proveedores de productos y servicios?	X	
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas?	X	
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?		X
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	X	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
¿Usa la Dirección de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	X	
¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	X	
¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	X	
¿Contribuyen todos los responsables de las áreas funcionales de la empresa al sistema de información?	X	
¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	X	
¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	X	
¿Es fácil usar el sistema de información?	X	
¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?		X
- ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?		X
- ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	X	

Cuadro 8. Matriz de Diagnóstico Interno (PCI)

CAPACIDADES	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alto	Med.	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen Corporativa - Responsabilidad social		X					X		
Orientación empresarial		X					X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
Agresividad para enfrentar la competencia		X					X		
Evaluación de gestión		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación		X						X	
Valor agregado al producto	X							X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento	X						X		
Motivación		X					X		
Indices de Desempeño		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado	X						X		
Atención al cliente	X						X		
Portafolio de productos	X						X		
Segmentación del mercado	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
Habilidad para competir con precios				X			X		
Estabilidad de costos				X			X		

5.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades.

Fortalezas :

- a) En la empresa se entiende la planeación estratégica.
- b) Los objetivos son debidamente comunicados.
- c) Tiene una buena estructura organizacional.
- d) La segmentación del mercado es buena.
- e) Es buena la calidad de los productos así como el servicio al cliente.
- f) Es confiable su sistema de compras.
- g) Tiene buena infraestructura.
- h) Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.
- i) Es baja la rotación del personal y el ausentismo.
- j) Se actualizan con regularidad los sistemas de información.

Debilidades :

- a) El gerente no planifica con eficacia.
- b) No se delega correctamente el trabajo.
- c) No es alta la motivación de los empleados.
- d) No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.
- e) No se tiene una estrategia eficaz de promociones y publicidad.
- f) No es bueno el presupuesto de marketing.
- g) No son eficientes las políticas de control de inventarios.
- h) No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios.
- i) No tiene liquidez para solventar sus deudas.
- j) Tiene un capital de trabajo insuficiente.

5.2.3 Matriz MEFI.

Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calific	Total
FORTALEZAS			
a) En la empresa se entiende la planeación estratégica.	0,02	3	0,06
b) Los objetivos son debidamente comunicados.			
c) Tiene una buena estructura organizacional.	0,03	4	0,12
d) La segmentación del mercado es buena.	0,04	3	0,12
e) Es buena la calidad de los productos así como el servicio al cliente.	0,05	4	0,20
f) Es confiable su sistema de compras.	0,07	4	0,32
g) Tiene buena infraestructura.	0,03	3	0,09
h) Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.	0,03	3	0,09
i) Se actualizan con regularidad los sistemas de información.	0,07	4	0,32
j) Reconocimiento y tradición, posicionamiento	0,07	4	0,20
DEBILIDADES			
a)El gerente no planifica con eficacia	0,06	1	0,06
b)No se delega correctamente el trabajo.	0,05	2	0,10
c)No es alta la motivación de los empleados.	0,04	2	0,08
d)No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.	0,04	2	0,08
e)No se tiene una estrategia eficaz de promociones y publicidad	0,06	2	0,12
f)No es bueno el presupuesto de marketing.	0,07	2	0,14
g)No son eficientes las políticas de control de inventarios.	0,05	2	0,10
h)No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios.	0,03	2	0,06
i)No tiene liquidez para solventar sus deudas.	0,07	1	0,08
j)Tiene un capital de trabajo insuficiente.	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,51

Análisis de la matriz. Mediante la MEFI se obtuvo el resultado de 2,51, lo que significa que la empresa está en una posición promedio, no es ni muy fuerte ni muy débil internamente, más bien estable. Pese a esto, es importante fortalecerse internamente para garantizar la solidez interna necesaria para imponerse en el mercado y ser líderes.

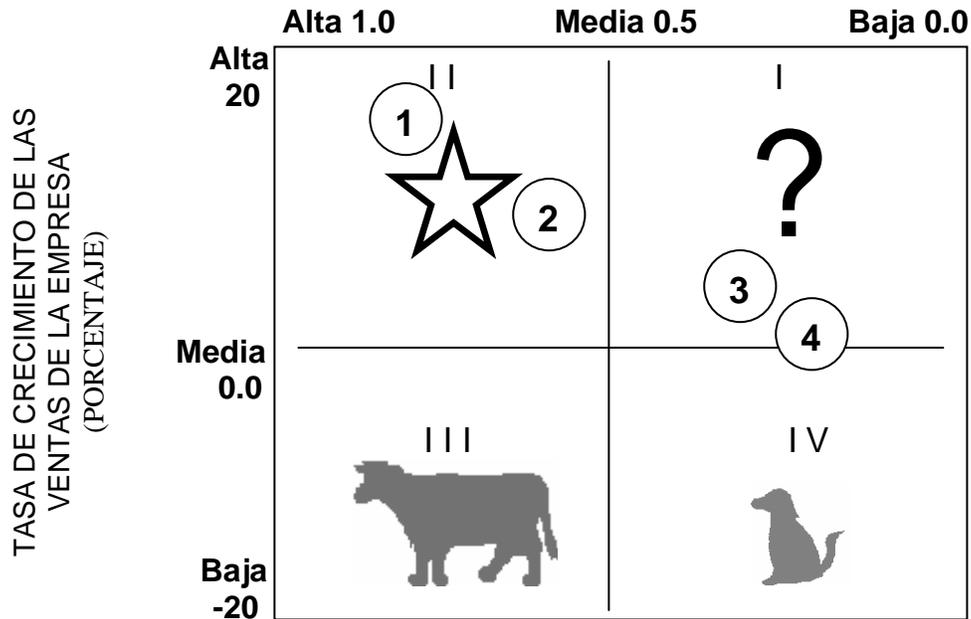
5.3 MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN (BCG)

Cuadro 10. Matriz de crecimiento - Participación (BCG)

LINEA DE PRODUCTO	Ingresos anuales	Porcentaje de ingresos anuales	Utilidades anuales	% Utilidades anuales	Porcentaje de participación en el mercado	Porcentaje tasa de crecimiento anual
AMBIENTADOR	\$ 15.000.000	3,8	\$ 2.250.000	3,4	30	12
BLANQUEADOR	\$ 95.000.000	23,8	\$ 19.000.000	29,0	60	12
CEPILLOS MANUALES	\$ 45.000.000	11,3	\$ 6.750.000	10,3	20	5
JABON LIQUIDO PARA MANOS	\$ 35.000.000	8,8	\$ 4.200.000	6,4	18	8
SELLADOR PARA PISOS	\$ 32.000.000	8,0	\$ 5.760.000	8,8	15	8
CEPILLOS PARA OLLAS	\$ 12.500.000	3,1	\$ 1.500.000	2,3	18	8
CEPILLOS PARA PISOS	\$ 10.200.000	2,6	\$ 1.530.000	2,3	15	8
CERA EMULSIONADA	\$ 24.600.000	6,2	\$ 3.690.000	5,6	10	5
CERA EMULSIONADA AUTOBRILLANTE	\$ 19.500.000	4,9	\$ 3.510.000	5,4	10	5
CERA NATURAL	\$ 26.000.000	6,5	\$ 3.900.000	5,9	10	5
CREMA LAVAPLATOS	\$ 12.500.000	3,1	\$ 1.750.000	2,7	5	5
DESENGRASANTES Y REMOVEDORES	\$ 15.650.000	3,9	\$ 2.347.500	3,6	20	10
DESINFECTANTES	\$ 25.000.000	6,3	\$ 4.250.000	6,5	23	12
DESMANCHADORES	\$ 11.850.000	3,0	\$ 1.540.500	2,4	23	12
DESTAPACAÑERIAS	\$ 11.300.000	2,8	\$ 2.147.000	3,3	23	12
ESCOBAS	\$ 8.900.000	2,2	\$ 1.424.000	2,2	10	5
TOTAL VENTAS	\$ 400.000.000	100	\$ 65.549.000	100		

Figura 40. Representación Gráfica de la matriz BCG

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO



De la matriz se deduce que las divisiones 1 y 2 son estrella, la división 3 es un interrogante, por lo que sería pertinente diseñar estrategias para que estos productos lleguen a ser estrella, y la división 4 tiende a ser un perro, por lo que sería mejor invertir en otras divisiones en su lugar, o atrincherarse.

5.4 MATRIZ DOFA

Cuadro 11. Matriz DOFA

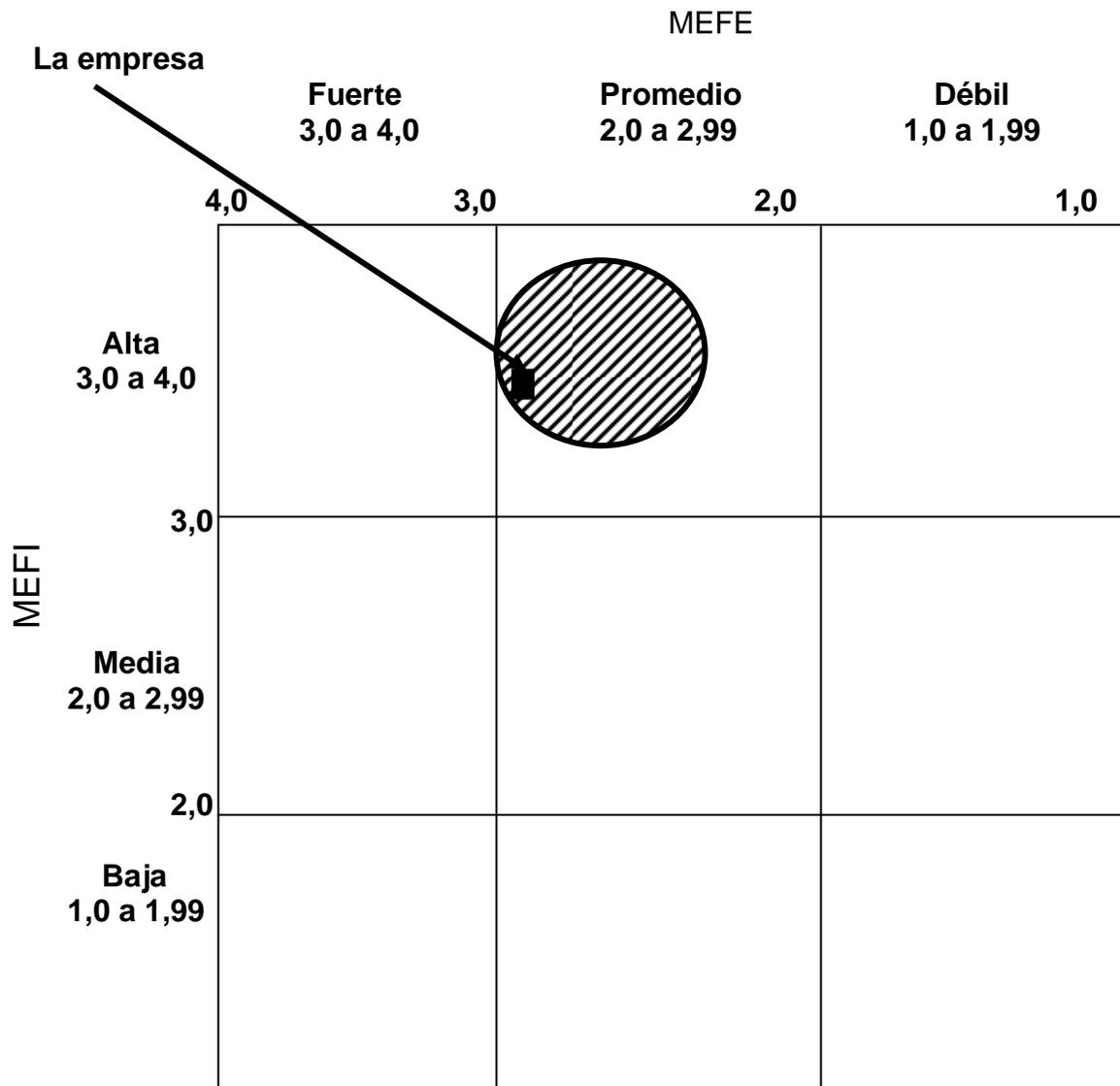
	<p>FORTALEZAS - F</p> <ul style="list-style-type: none"> -En la empresa se entiende la planeación estratégica. -Los objetivos son debidamente comunicados. -Tiene una buena estructura organizacional. -La segmentación del mercado es buena. -Es buena la calidad de los productos así como el servicio al cliente. -Es confiable su sistema de 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ul style="list-style-type: none"> -El gerente no planifica con eficacia - No se delega correctamente el trabajo. -No es alta la motivación de los empleados. -No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización. -No se tiene una estrategia eficaz de promociones y
--	---	--

	<p>compras.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiene buena infraestructura. -Existe un buen sistema de información para tomar decisiones. -Es baja la rotación del personal y el ausentismo. -Se actualizan con regularidad los sistemas de información. 	<p>publicidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -No es bueno el presupuesto de marketing. -No son eficientes las políticas de control de inventarios. -No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios. -No tiene liquidez para solventar sus deudas. -Tiene un capital de trabajo insuficiente.
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento constante del mercado de productos de aseo. -Buenas relaciones con los clientes. -Participar en la producción de productos. -Innovación en los servicios de la empresa. -Aumentar volumen de compra y por ende de venta de productos de aseo. -Aparición de nuevos y mejores proveedores con el -Tratado de Libre Comercio. -Mercado Del departamento de Nariño. 	<p>ESTRATEGIA - FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica como base para el liderazgo en el sector de los productos de aseo. - Crear una mayor variedad de productos -Elaborar un plan de mejoramiento continuo en el servicio al cliente -Ampliar los mercados. -Desarrollo de mercados mediante acceso a mercados de Ipiales. 	<p>ESTRATEGIA – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado. 2.Crear una estrategia de marketing efectiva. 3.Tener una mejor comunicación con los clientes. 4.Utilizar Internet 5. Capacitar al personal en nuevas áreas de cómputo. 6.Implementación de estrategia de penetración del mercado mediante servicios a domicilio y contratación de personal de ventas y mercadeo.
<p>AMENAZAS - A</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de compañías extranjeras en Colombia dedicadas a la distribución de productos de aseo. - Perdida de clientes contra empresas más grandes. - Competidores con precios más económicos. 	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Segmentar más el mercado. - Mantener el servicio al cliente en estándares altos. - Desarrollar mayor capacidad tecnológica en los procesos. - Conservar la calidad en los productos. 	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Aumentar la comunicación con el área de servicio al cliente. 2.Aumentar la comunicación interna. 3.Capacitar a los empleados. 4.Incentivar a los empleados. 5.Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo en equipo.

5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

CALIFICACIÓN DE LA MEFI (Y)	CALIFICACIÓN DE LA MEFE (X)
3.30	2,51

Figura 41. Representación Gráfica de la matriz IE



Como se puede observar en la gráfica, la situación general de la empresa es alta y promedio, lo cual connota estabilidad, razón de más para luchar por su fortalecimiento tanto externo como interno.

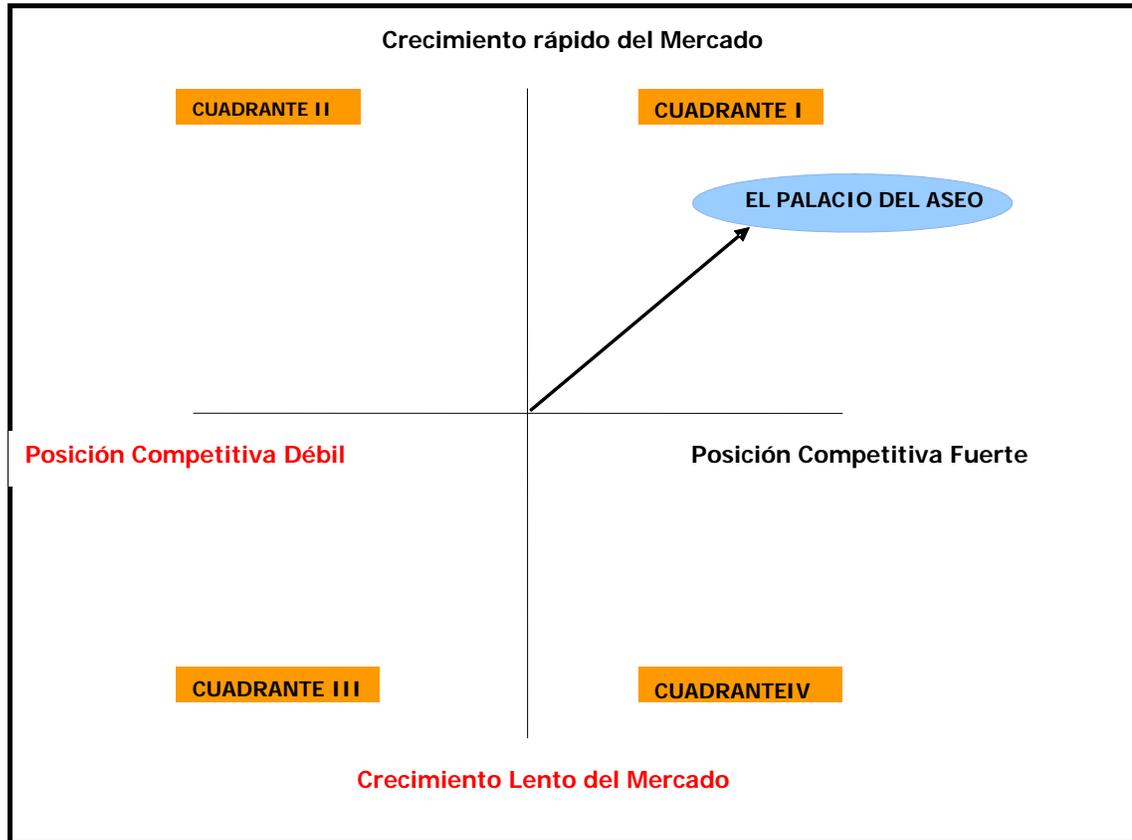
5.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

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

Tabla 2. Aplicación de la matriz de la Gran Estrategia (GE)

		CRECIMIENTO RÁPIDO EN EL MERCADO			
		II		I	
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado. 2. Penetración del m/do. 3. Desarrollo del producto. 4. Integración Horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado. 2. Penetración del m/do. 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante. 5. Integración hacia atrás. 6. Integración Horizontal. 7. Diversificación Concéntrica 	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
		<p style="text-align: center;">III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento. 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal. 4. Diversificación en Conglomerado 5. Desinversión. 6. Liquidación. 		<p style="text-align: center;">IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación Concéntrica 2. Diversificación Horizontal. 3. Diversificación en Conglomerado 4. Empresas de Riesgo Compartido 	
		CRECIMIENTO LENTO EN EL MERCADO			

Figura 42. Matriz de la Gran estrategia



Fuente: Esta investigación

Las estrategias que se sugieren son:

CUADRANTE I: Desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Análisis de la matriz. De la anterior figura se desprende que El Palacio del Aseo se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado, caracterizado por la alta cantidad de productos que existen y la

tecnología que se desarrolla constantemente. Una de las estrategias para el crecimiento sería entrar en un nuevo mercado de productos de aseo, como la distribución de productos en la línea familiar, con los cuales no se cuenta en el momento, puesto que se tiene la infraestructura para ello.

El desarrollo del producto debe ser continuo, por lo que llevar un seguimiento más cuidadoso de clientes y la búsqueda de nuevos, serían otra alternativa. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, se descarta dada la situación financiera de la empresa en el momento.

5.7 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Cuadro 12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CALIFICACIONES
<p style="text-align: center;">FUERZA FINANCIERA (FF)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento sobre la inversión. 5,0 - Apalancamiento. 2,0 - Liquidez. 2,0 - Capital de trabajo. 2,0 - Flujos de efectivo. 2,0 - Facilidad para salir del mercado. 4,0 - Riesgos implícitos del negocio. 4,0 <p style="text-align: right;">TOTAL 21,0</p>	
<p style="text-align: center;">FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crecimiento. 4,0 - Potencial de utilidades. 4,0 - Estabilidad financiera. 2,0 - Conocimientos tecnológicos. 4,0 - Aprovechamiento de recursos. 5,0 - Concentración de capital. 3,0 - Facilidad para entrar en el mercado. 3,0 - Productividad y aprovechamiento de la capacidad. 4,0 <p style="text-align: right;">TOTAL 29,0</p>	
<p style="text-align: center;">ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios tecnológicos. -2,0 - Tasa de inflación. -2,0 - Variabilidad de la demanda. -3,0 - Escala de precios de productos competidores. -3,0 - Barreras para entrar en el mercado. -3,0 - Presión competitiva. -4,0 - Elasticidad de la demanda. -4,0 <p style="text-align: right;">TOTAL -21,0</p>	

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
- Participación en el mercado.	-2,0
- Calidad del producto.	-1,0
- Ciclo de vida del producto.	-1,0
- Lealtad de los clientes.	-1,0
- Utilización de la capacidad de la competencia.	-2,0
- Conocimientos tecnológicos.	-2,0
- Control sobre los proveedores y distribuidores	-2,0
TOTAL	-11,0

Análisis de la matriz.

El promedio de FF es = 3,00

El promedio de FI es = 3,63

2,05

El promedio de EA es = -3,00

El promedio de VC es = -1,57

El vector direccional que coordina el eje X es:

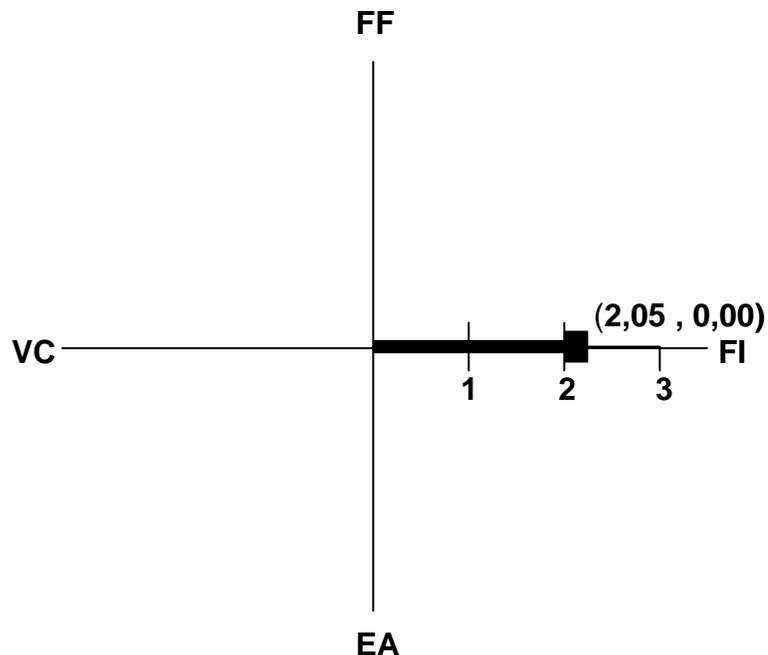
$$-1,57 + (3,63) =$$

El vector direccional que coordina el eje Y es:

$$-3,00 + 3,00 = 0,00$$

El Palacio del Aseo debe seguir una estrategia de tipo agresivo.

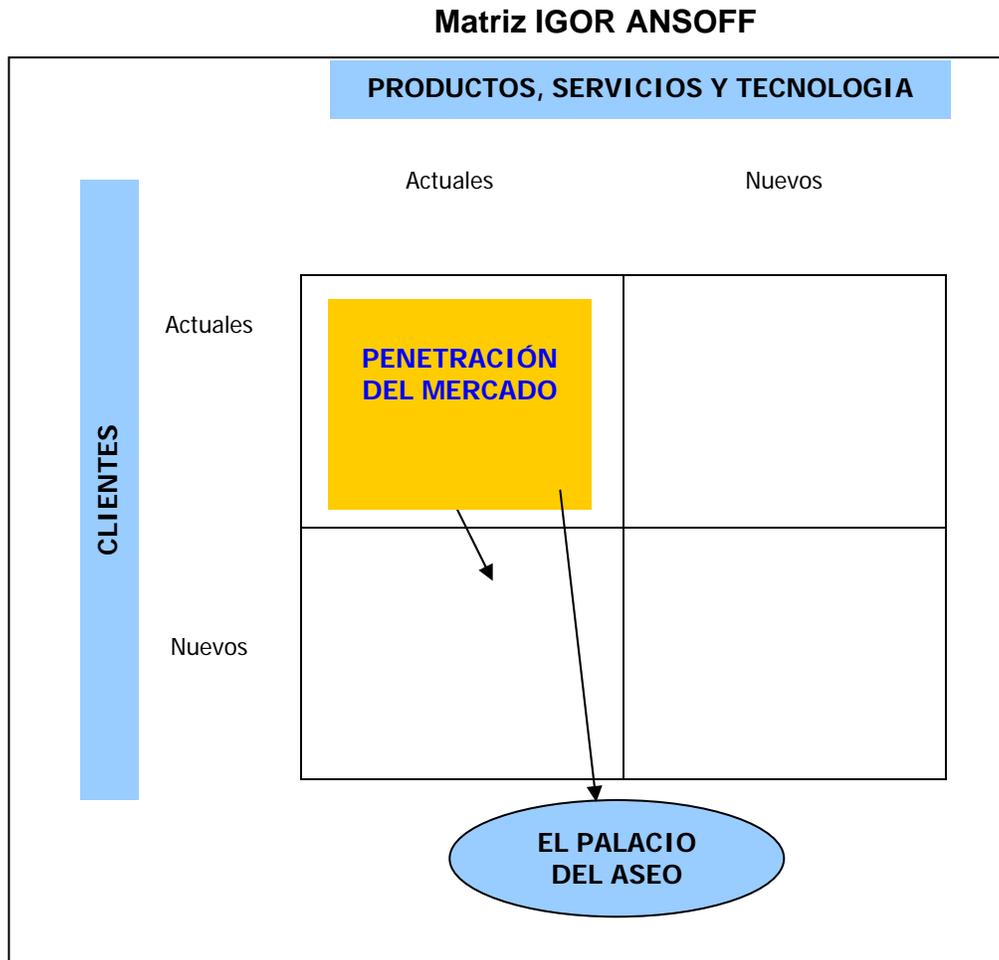
Figura 43. Representación Gráfica de la matriz PEYEA



Se puede afirmar que la fuerza de la industria o sector, es el factor dominante en El Palacio del Aseo. El perfil es agresivo, por lo que la empresa debe continuar con acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para

alcanzarlos. Se tiene un liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado, ampliando sus fronteras.

5.8 MATRIZ IGOR ANSOFF



Fuente: Esta investigación

Producto / Mercado	Actuales	Nuevos
Actuales	<p>Penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar necesidades de los clientes -Adecuar los servicios para dar respuesta a las necesidades de los clientes -Aumentar la publicidad -Convencer al cliente de las ventajas de comprar en el Palacio del Aseo -Implementación de servicios a domicilio. 	Desarrollo de productos
Nuevos	<p>Desarrollo de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresar a nuevos mercados (geográfico) para lograr incrementar ventas. Un mercado atractivo para el palacio del aseo es la búsqueda de intermediarios en la Ciudad de Ipiales. 	Diversificación

Fuente: Esta investigación

Al observar esta matriz, se puede identificar claramente que internamente la empresa tiene más fortalezas que debilidades y externamente que las oportunidades son mayores que las amenazas, por consiguiente para aprovechar esta situación se proponen estrategias de desarrollo y penetración del mercado.

6. EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PALACIO DEL ASEO

6.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa se encuentra en una posición estratégica para abastecer el mercado de la ciudad de Pasto, con los productos para el Aseo Institucional.

La reestructuración y sistematización que se está llevando a cabo, es un factor clave para el posicionamiento sólido en el mercado.

Es importante que la empresa se redirija estratégicamente, lo que parte de la formulación de sus principios corporativos :

6.1.1 Principios Corporativos.

Misión. Comercializamos productos de aseo para hacer de la limpieza del sitio de trabajo una experiencia diferente, proporcionando servicio superior y asesoría, con una variedad de productos de calidad, ofreciendo más valor por su dinero. Hacemos equipo con todos nuestros socios comerciales, para lograr un crecimiento mutuo constante. Nuestro compromiso es mantener la excelencia y ser siempre los mejores, permitiendo una realización profesional y personal de los individuos involucrados en la tarea, al igual que el bienestar social en el largo plazo.

La misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

- ✚ Cliente
- ✚ Productos o Servicios
- ✚ Mercados
- ✚ Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- ✚ Filosofía
- ✚ Concepto de sí misma
- ✚ Interés por la imagen pública
- ✚ Interés por su recurso humano

Indicadores y metas estratégicas. En El Palacio del Aseo se han identificado los siguientes indicadores con los cuales se está comparando con los más cercanos competidores.

Factor a Comparar	Indicadores	Metas estratégicas
Proveedor Dominante	<p>Porcentaje de actuación en el mercado.</p> <p>Productividad como porcentaje de ganancia.</p> <p>Crecimiento en ventas.</p>	<p>≥ 33% para ser el líder.</p> <p>≥ 25% para ser el líder.</p> <p>Mayor al de los competidores.</p>
Alto valor agregado de los productos	<p>Productividad / recursos</p> <p>Capital de trabajo / ganancia.</p> <p>Investigación y desarrollo de mercados / ganancia</p>	<p>25%</p> <p>< 10%</p> <p>≥ 3%</p>
Desarrollo del valor superior del servicio al cliente	<p>El cliente nos reconocerá como #1 por:</p> <p>Calidad y servicio</p> <p>Devoluciones/ ventas netas</p> <p>Número de quejas</p> <p>Entregas (cantidad y tiempo)</p> <p>Análisis de la satisfacción al cliente.</p> <p>Innovación: Nuevos servicios a clientes</p>	<p>En mejoramiento continuo</p> <p>< 0.8 %</p> <p>< 60 por año= 100%</p> <p>Seguimiento constante</p> <p>> Una innovación por año.</p>

Visión :

- a) Ser la empresa más rentable del sector comercial de la distribución de productos de aseo.
- b) Mantener un crecimiento del 15% anual.
- c) Ser líderes en el comercio de productos de aseo a nivel departamental.
- d) Ser reconocidos por la calidad de los productos y el mejor servicio con precios competitivos.

Valores Corporativos :

COLABORACIÓN: El logro de los objetivos de la compañía requiere que todo el talento humano de El Palacio del Aseo, contribuya de forma individual y en quipo en la ejecución y mejora de los procesos.

HONESTIDAD: El comportamiento debe ser socialmente responsable, respetuoso, imparcial y sincero, hablando siempre con la verdad y cumpliendo la normatividad vigente de la sociedad.

LEALTAD: Se debe cuidar que las relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles para evitar situaciones que alteren el compromiso y contribución a la empresa.

CUMPLIMIENTO: Actuar consecuentemente con lo que se dice, con colegas, clientes y la sociedad.

Política de Calidad : El Talento Humano de El Palacio del Aseo, debe estar dedicado a proporcionar productos y servicios de calidad que consistentemente cumplan y excedan los requerimientos y expectativas de los clientes.

El Personal de El Palacio del Aseo, estará dirigido a la excelencia, mejoramiento continuo y entrega de valor superior.

Los objetivos de calidad de esta política son:

- a) Proporcionar productos y servicios de calidad.
- b) Consistentemente cumplir y exceder los requerimientos y expectativas de los clientes.
- c) Dirigirse a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

La administración de Recursos Humanos en El Palacio del Aseo, debe participar activamente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, debe dar pautas claras, si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación, etc. Además cabe recordar que el propósito fundamental de una sociedad es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos el 100% es crucial. Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser consistentes con la misión y el plan estratégico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados, para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

Sin embargo, para el éxito de la empresa, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia de Recursos Humanos, esta debe velar porque sus

decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia. Para determinar lo anterior, la alta gerencia debe preguntarse cuál debe ser el papel de la administración de Recursos Humanos de acuerdo a la estrategia que se va a seguir.

6.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Después de realizadas las matrices del perfil interno, externo, DOFA y de evaluación de estrategias se concluyen que las estrategias que se pueden implementar por parte del Palacio del Aseo son :

- PENETRACION EN EL MERCADO
- DESARROLLO DEL MERCADO
- DESARROLLO DE PRODUCTOS

6.2.1 Estrategia de penetración en el mercado. La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo valores agregados).

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo,

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial).

En la penetración del mercado se busca quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos productos, etc.

Para la implementación en el Palacio del Aseo se sugieren las siguientes alternativas:

Para lograr buenos resultados en la atracción de nuevos clientes (Penetración), es necesaria la implementación de estrategias orientadas a incrementar ventas; para lo cual se plantean las siguientes:

1. Ampliación de la planta de personal y creación de cargos cuyas funciones sean el mercadeo, visitas empresariales por zonas para la adquisición de nuevos clientes, a través de promociones.
2. Implementación de servicios a domicilio a fin de conseguir nuevos clientes.
3. Realizar publicidad y promoción a la empresa El Palacio del Aseo.

6.2.2 Estrategia de desarrollo de mercado. Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

Para esto se sugiere al Palacio del Aseo la búsqueda de un intermediario para la distribución y ventas de los productos en la Ciudad de Ipiales; lo cual no traería costos fijos para la empresa. Se trabajaría con porcentaje de comisión sobre las ventas.

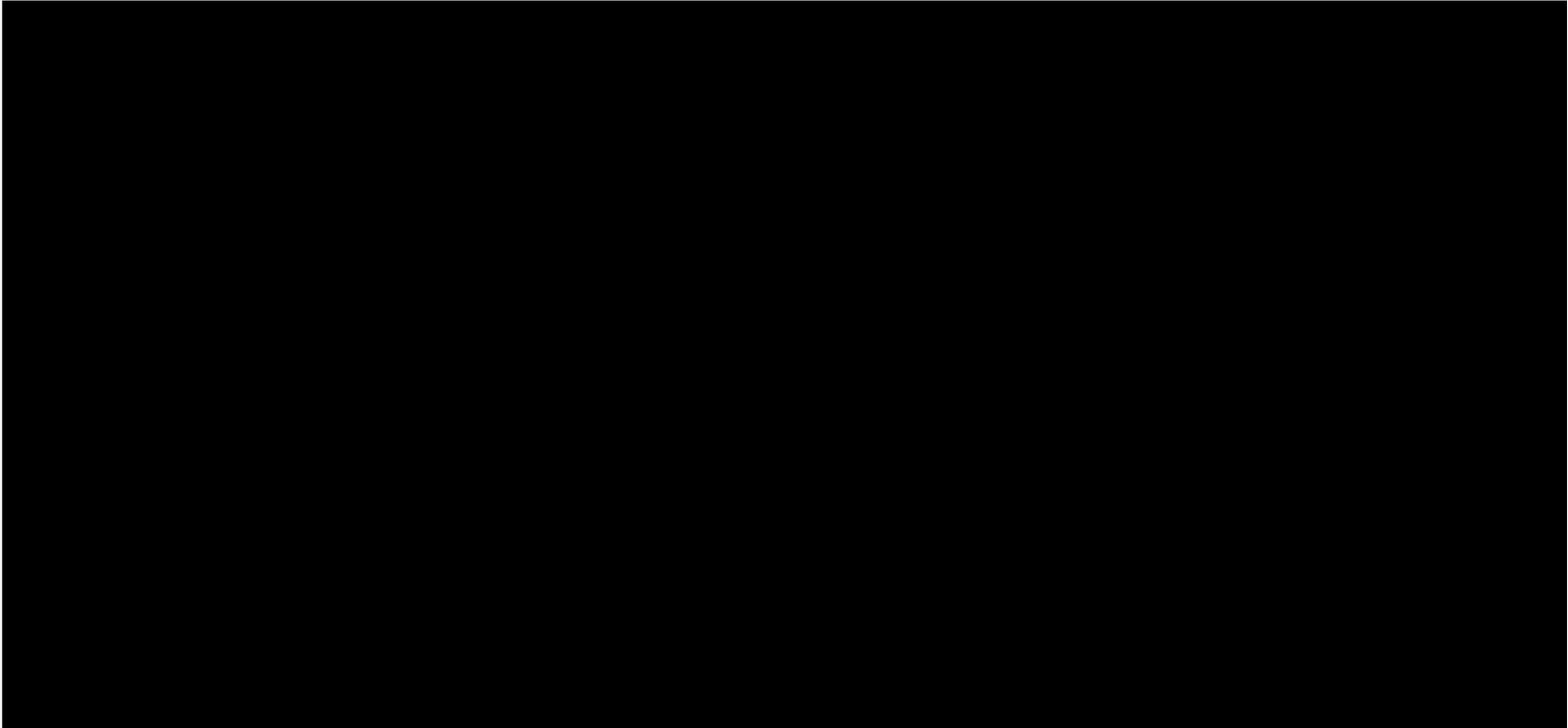
6.2.3 Desarrollo de Productos. La empresa también puede utilizar esta estrategia la cual consiste en crear productos nuevos para vender en los mercados actuales.

Aunque esta estrategia es desarrollada permanentemente por la empresa ya que constantemente los proveedores lanzan al mercado nuevos productos que son distribuidos por el Palacio del Aseo.

El horizonte de tiempo para la implementación del plan operativo es un año.

6.3 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO





6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	CONCEPTO DE INVERSION	INVERSION	
PENETRACION DEL MERCADO	Personal encargado del reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal, computadores, salarios nuevo personal.	Costos de Reclutamiento y Selección de personal.	300.000	
		Costos de Inducción y capacitación de Vendedor (Experto en Mercadeo)	300.000	
		Salario de Vendedor (Experto en Mercadeo) durante 12 meses (Prestaciones + Salario Minimo)+1% de comisión sobre las ventas.	8.506.820	
	Personal encargado de la publicidad y contratación de personal, motocicleta y auxiliar.	Contratación de personal.	100.000	
		Servicio telefónico y Publicidad radial.	1.000.000	
		Pago de servicios a domicilios	850.000	
	Medios de comunicación, papelería, Publicista	Contración de Publicista (Diseñador)	500.000	
		Contratación de publicidad	1.000.000	
			Otros gastos	1.000.000
			TOTAL	13.556.820

ESTRATEGIA	RECURSOS	CONCEPTO DE INVERSION	INVERSION
DESARROLLO DEL MERCADO	Distribuidor en Ipiales	Encuestadores	\$ 800.000
		Papeleria	\$ 200.000
		Transporte y Viaticos y otros	\$ 1.500.000
		Publicidad	\$ 1.000.000
		Comision de ventas (\$70000000)	\$ 7.000.000
		Otros gastos	\$ 1.000.000
		TOTAL	\$ 11.500.000
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 25.056.820

6.5 ANALISIS COSTO BENEFICIO

El Palacio del Aseo
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

INGRESOS OPERACIONALES:

Venta de productos de aseo	\$ 462.174.326,00	
(-) Devolución en Ventas	\$ 6.241.547,00	\$ 455.932.779,00

(-) COSTO DE VENTAS:

Inventario Inicial	\$ 59.268.233,22	
(+) Compras	\$ 346.374.962,62	
(-) Devoluciones	\$ 1.491.849,31	
Mercancía disponible para la Venta	\$ 404.151.346,53	
(-) Inventario Final	\$ 52.819.054,27	\$ 351.332.292,26

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS:

\$ 104.600.486,74

(-) GASTOS OPERACIONALES:

DE ADMINISTRACION:

De Personal	\$ 24.490.205,00
Honorarios	\$ 5.472.000,00
Impuestos	\$ 836.769,49
Arrendamientos	\$ 6.180.789,00
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 229.350,00
Seguros	\$ 375.472,00
Servicios	\$ 5.388.414,00
Legales	\$ 1.277.689,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 67.454,00
Adecuación e Instalación	\$ 133.936,00
Depreciación	\$ 477.408,00
Diversos	\$ 1.937.550,00

DE VENTAS:

De Personal	\$ 26.568.735,00	
Impuestos	\$ 3.740.331,06	
Arrendamientos	\$ 1.167.796,00	
Seguros	\$ 81.400,00	
Servicios	\$ 5.873.305,00	
Legales	\$ 1.226.797,00	
Depreciación	\$ 477.409,00	
Diversos	\$ 1.481.748,00	\$ 87.484.557,55

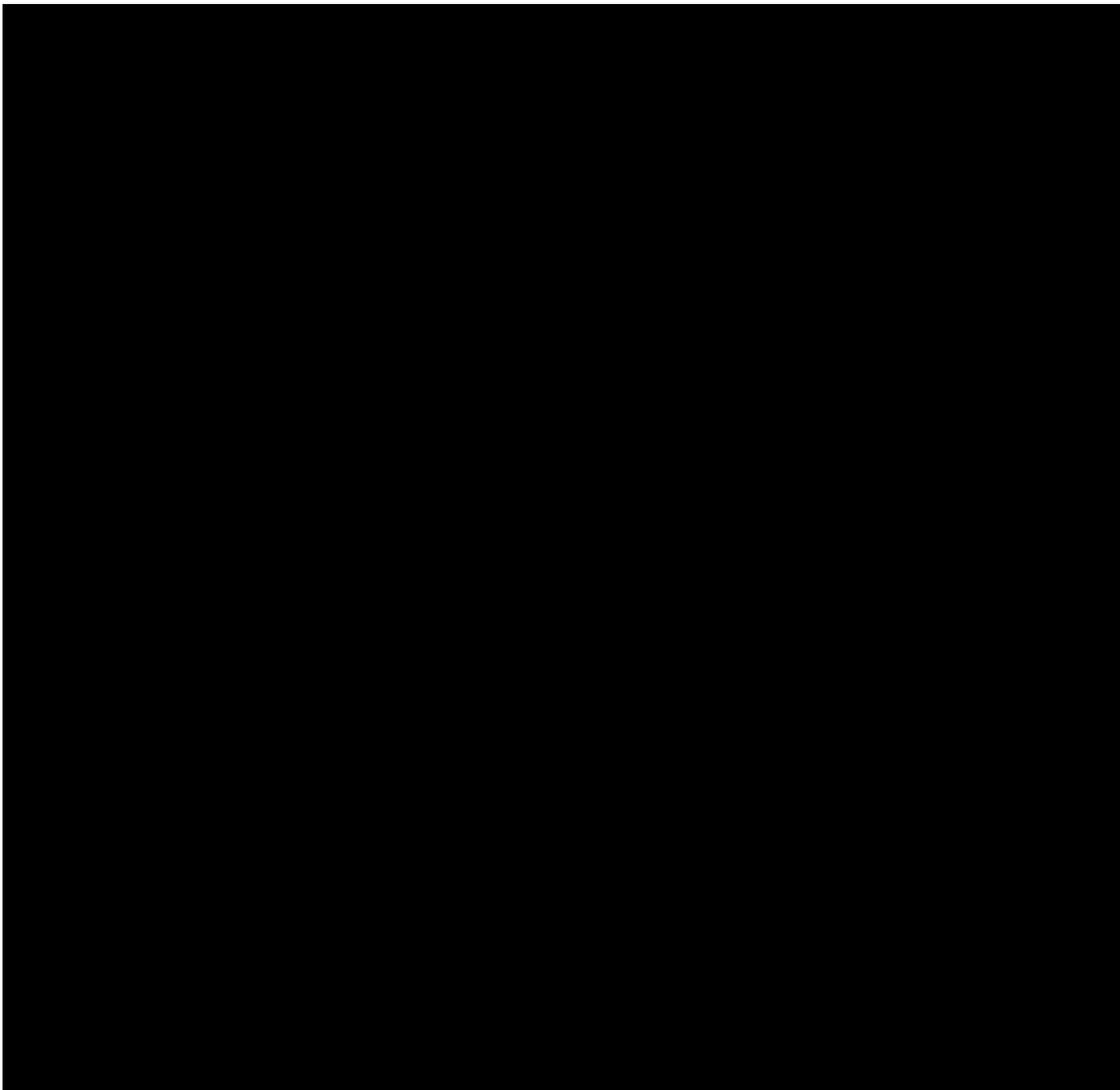
UTILIDAD OPERACIONAL:

\$ 17.115.929,19

6.6 PROYECCIONES DE VENTAS 2008

LINEA DE PRODUCTO	INGRESOS ANUALES 2007	PROYECCION AÑO 2008
AMBIENTADOR	\$ 18.000.000	\$ 22.500.000
BLANQUEADOR	\$ 115.000.000	\$ 143.750.000
CEPILLOS MANUALES	\$ 45.000.000	\$ 56.250.000
JABON LIQUIDO PARA MANOS	\$ 39.000.000	\$ 48.750.000
SELLADOR PARA PISOS	\$ 45.000.000	\$ 56.250.000
CEPILLOS PARA OLLAS	\$ 12.500.000	\$ 15.625.000
CEPILLOS PARA PISOS	\$ 11.200.000	\$ 14.000.000
CERA EMULSIONADA	\$ 24.600.000	\$ 30.750.000
CERA EMULSIONADA AUTOBRILLANTE	\$ 22.782.779	\$ 28.478.474
CERA NATURAL	\$ 26.000.000	\$ 32.500.000
CREMA LAVAPLATOS	\$ 15.500.000	\$ 19.375.000
DESENGRASANTES Y REMOVEDORES	\$ 15.650.000	\$ 19.562.500
DESINFECTANTES	\$ 25.000.000	\$ 31.250.000
DESMANCHADORES	\$ 16.500.000	\$ 20.625.000
DESTAPACAÑERIAS	\$ 15.300.000	\$ 19.125.000
ESCOBAS	\$ 8.900.000	\$ 11.125.000
TOTAL VENTAS	\$ 455.932.779	\$ 569.932.757

6.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO



6.8 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Con la implementación de las estrategias de desarrollo y penetración del mercado se obtienen los siguientes resultados:

Realizando un análisis costo beneficio, se puede afirmar que se tendrán costos y gastos por \$25.056.820 millones con la implementación de las estrategias con lo cual se obtendrán incremento en ventas en un 40% representados en \$114.000.000, con una utilidad neta de \$24.968.519, por lo cual se puede afirmar que el proyecto de implementación del Plan Estratégico es viable y factible de realizar.

6.9 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Se pretende que la empresa ofrezca básicamente los mismos beneficios que la competencia pero superándola de alguna manera, como hacer un esfuerzo superior de mercadeo en términos de calidad y disponibilidad, para ello es importante en el producto hacer inversiones en promociones y publicidad ya que es una de las principales debilidades de la competencia, por otra parte el empaque del producto juega un papel fundamental, haciendo el producto atractivo al consumidor y generando una mayor aceptación. Esto acompañado de una estrategia de precio competitivo y cubrimiento del mercado, llegando a todo el municipio de Pasto e incursionará en Ipiales. Se trabajará sobre una base de liderazgo precio-costo ofreciendo una calidad comparable o superior a un precio igual o menor.

La estrategia que se utilizará es de Enfoque o Alta Segmentación con diferenciación, debido a que no se llega a todo el mercado con los productos de El Palacio Del Aseo, sino que más bien a las personas o empresas que prefieren productos de alta calidad y empresas que conocen los mejores productos para uso masivo.

DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO. Delimitación del área geográfica. El mercado para las productos de aseo, geográficamente se ha delimitado en inicio en el municipio de Pasto con un crecimiento paulatino a los demás municipios del departamento de Nariño, los departamentos de Putumayo y Cauca, por su cercanía.

El municipio de Pasto tiene una población de 406.976 habitantes de acuerdo con la proyección del DANE realizada a partir del censo de 1993 conformada por 202.999 hombres que representa un 49.9% y 203.977 mujeres con un 50.1%, Pasto concentra el 24% de la población total del departamento de Nariño. Se estima que para el año 2012 contará con una población cercana a 2.306.940 habitantes.

La economía municipal gira en torno al comercio, los servicios, la industria y las artesanías. El comercio y los servicios son los sectores más dinámicos y es posible encontrar todo tipo de establecimientos. En la industria se destacan los subsectores de alimentos y bebidas, en este sector hay existen un gran número de microempresas. El sector agropecuario juega un papel importante en el desarrollo del municipio, en el se destacan cultivos de papa, maíz, trigo y hortalizas y en el sector pecuario los bovinos de leche, cuyes y cerdos. En relación con las artesanías cuentan con prestigio a nivel nacional y tienen una gran importancia en la región.

Según la estrategia de desarrollo de mercado se selecciona a la Ciudad de Ipiales como mercado potencial.

MERCADO OBJETIVO :

MERCADO EMPRESARIAL: 14.975 empresas privadas y públicas registradas en la Cámara de Comercio en la ciudad de Pasto.

MERCADO DE HOGARES : Hogares en los estratos 3, 4, 5 y 6, cuantificados en 23.231.

Cuadro 13. Análisis del cliente

	USA	COMPRA	DECIDE
QUIEN	-PYMES -Entidades de gobierno grandes empresas -Hogares de estratos 3 al 6	-Jefes de Compras -Propietarios -Madres de familia	Jefes de Compra o Propietarios
QUE	Ceras para pis Desinfectantes para Pisos, Blanqueadores, Jabón Líquido para Manos, Ambientadores, Sellador para Pisos, escobas, destapacacherias	Aseo, Calidad, servicio, precios	Trayectoria, experiencia, productos de alta calidad y a precios razonables.
COMO	A través de compra directa a la empresa.	Efectivo, Crédito.	Referidos Publicidad Ubicación
CUANDO	De acuerdo a su necesidad.	Cuando la necesidad del servicio hace parte de su objeto social	Cuando su utilización permite cumplir con su objeto social
DONDE	Empresa	Palacio del Aseo	Empresa

POR QUE	Necesidad de mantener aseada la empresa	Porque se hace necesario para el mantenimiento y orden de empresa.	Por la calidad y buenos precios de los productos.
PARA QUE	Para mantenimiento, orden y limpieza.	Para satisfacer una necesidad básica de servicios de aseo.	Para lograr el cumplimiento de sus actividades.

Fuente: Esta investigación

Estrategia de generalización. A pesar que se ha identificado como mercado meta los hogares de estratos 3 al 6 del municipio de Pasto, se abordará el mercado mediante una estrategia de generalización o de mercadeo no diferenciado ya que es un mercado relativamente homogéneo, además de que se trata de un producto que por sus características permite ser mercadeado de la misma forma en toda la población por ser necesario para empresas y hogares.

OBJETIVOS DE MERCADEO :

- Incrementar ventas en un 20%
- Lograr el posicionamiento del Palacio del Aseo en la Ciudad de Pasto
- Incursionar en el mercado de la Ciudad de Ipiales.

ESTRATEGIA OPERATIVA O MIX COMERCIAL :

El presente análisis tiene como objetivo la determinación del Mix Comercial que adoptará el proyecto propuesto para penetrar el mercado. Las variables que componen este análisis son el producto, el precio, la plaza y la promoción, las cuales se definen como aquellas variables que son controlables por las empresas, y que permiten junto a una buena estrategia, lograr ventajas competitivas.

Es primordial mencionar, que este análisis operativo debe ser consecuente con las estrategias de las empresas. A continuación, se procederá a desarrollar el análisis a través del desglose de las cuatro variables del mix:

Producto. El producto es un bien o servicio que la empresa ofrece al mercado objetivo para satisfacer sus necesidades. Es decir, un conjunto de atributos tangibles e intangibles orientados a satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores, con el fin de que lo adquieran y/o consuman.

El producto que se ofrece son Productos de Aseo.

El valor agregado radica en la calidad de éstos frente a los de la competencia y a la asesoría acerca de la utilización de los mismos.

LINEAS DE PRODUCTOS

<u>AMBIENTADOR</u>
PASTA TERGO ESTUCHE 30 GRS
AMB YILOP DISCO GEL RPTO 30 GR
AMBIENTADOR FRESH PHASE X 950 ML
AMBIENTADOR BONAIRE SPRAY X 400 ML
AMBIENTADOR KRAMER X 4000 CC
<u>BLANQUEADOR</u>
BLANQUEADOR BLANCLOX X 500 ML
BLANQUEADOR YES ROPA COLOR X 1000 CC
BLANQUEADOR YILOP X 3800 ML
HIPOCLORITO AL 13%
<u>CEPILLOS MANUALES</u>
CEPILLO MANUAL FULLER REF 388
CEPILLO MANUAL C/MANGO No. 45 REF 41810
<u>JABON LIQUIDO PARA MANOS</u>
<u>SELLADOR PARA PISOS</u>
<u>CEPILLOS PARA OLLAS</u>
CEPILLO PLASTICO FULLER REF 4750
<u>CEPILLOS PARA PISOS</u>
CEPILLO CON BANDA CON MANGO REF 230
CEPILLO INDUSTRIAL LASSER REF 14-0030
<u>CERA EMULSIONADA</u>
EMULSIONADA BEISBOL X 3000 CC
CERA EMULSIONADA RECORD X 3800 CC
CERA EMULSIONADA BLANCA YILOP X 3800 ML
CERA EMULSIONADA CLEAN X 4000 CC
<u>CERA EMULSIONADA AUTOBRILLANTE</u>
CERA POLIMERICA AUTOB YILOP X 3800 CC
<u>CERA NATURAL</u>
CERA NATURAL LIMPIAYA X 400 CC
CERA NATURAL YILOP X 500 CC
CERA ESCARLATA BEISBOL X 700 CC
<u>CREMA LAVAPLATOS</u>
CREMA LAVAPLATOS AXION 500 grs

JABÓN LAVALOZA TRAS TACO 400 grs
<u>DESENGRASANTES Y REMOVEDORES</u>
EASY OFF LIMPIAHORNOS 200 CC
DESENGRASANTE MULT YILOP X 3800 CC
REMOVEDOR CERAS Y SELLADORES YILOP X 3800 CC
<u>DESINFECTANTES</u>
DESINFECTANTE TERGO ECON GLOP X 48 GR
HARPIC LIMPIAMATIC X 100 CC
DESINFECTANTE YES X 500 CC
LIMPIADOR CANELA, LAVANDA CLEAN 3800 CC
<u>DESMANCHADORES</u>
LIMPIADOR DE BAÑOS: LAVANDA Y CITRICO
<u>DESTAPACAÑERIAS</u>
DESTAPON X 350 GRS
<u>ESCOBAS</u>
ESCOBA GAVIOTA SUAVE CON MANGO REF 031
ESCOBA FULLER REF 218 CON MANGO

Características. Los principales productos que se venden en la empresa son desinfectantes, ceras, blanqueador, sellador para pisos, desmanchadores, entre otros.

La presentación es en frasco, galón, caja, botella, entre otros.

Se busca alcanzar estándares en rendimiento y calidad para satisfacer las necesidades de los clientes utilizando proveedores que proyecten alta calidad.

Usos del producto. Los productos de aseo se usan para el aseo del hogar y las empresas,

Puede ser adquirido por personas individualmente o en familias o empresas de ahí sus diferentes presentaciones de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

Precio. La variable precio es el primer componente a desarrollar para la creación de una mezcla comercial, con el fin de alcanzar los mercados meta y los objetivos de marketing. El precio se define como la cuantificación del valor, expresado en términos monetarios. Este concepto constituye un determinante fundamental en la

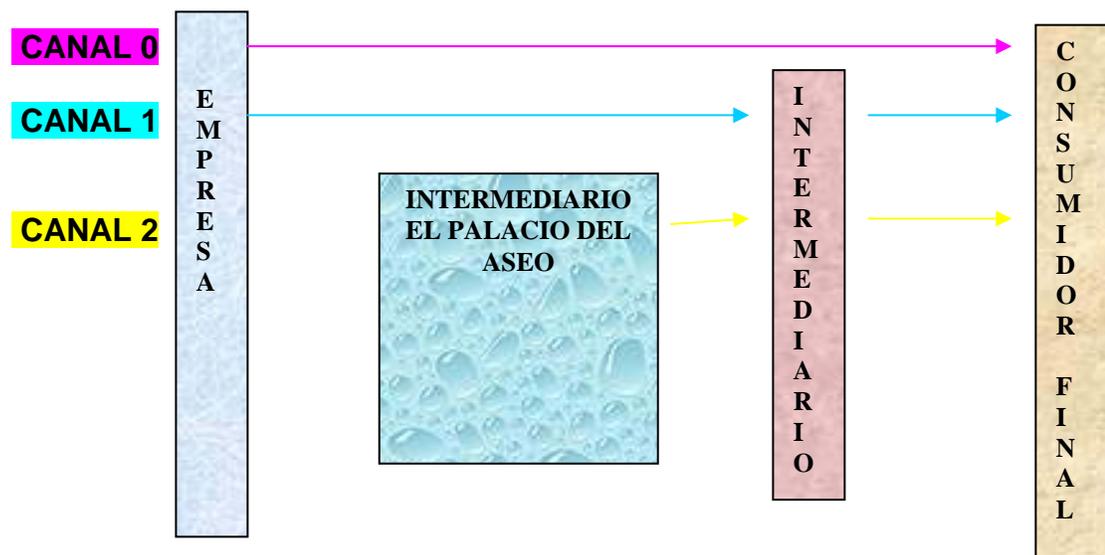
demanda de un producto, afectando la posición competitiva de una empresa y su participación en el mercado.

Los precios están de acuerdo a los del mercado, similares a los de la competencia, excepto cuando la calidad y rendimiento varían significativamente e incluso cuando la competencia hace pasar productos de menor calidad por los de óptima calidad que ofrece El Palacio del Aseo.

Para el producto se establecerán precios de penetración, utilizando un precio competitivo como la base principal para estimular la demanda, incrementando el grado de penetración del producto en el mercado, estimulando la demanda con el precio de las productos, teniendo como referencia los precios en el mercado estos productos,

Plaza. Para la comercialización de las productos de aseo se utilizará el canal de nivel 1 y 2⁹, el canal de nivel 0, El canal de nivel 1 que posee un intermediario, en este caso el Palacio del Aseo, mediante una fuerza de ventas de la empresa, la cual vende al consumidor final. Por último el canal de nivel 2 utilizará dos intermediarios, la empresa proveedora vende sus productos al Palacio del Aseo, este a su vez lo vende a un Intermediario en la Ciudad de Ipiales y finalmente este lo vende al consumidor final.

Figura 44. Canales de distribución Palacio del Aseo



Fuente: esta investigación

⁹ Philip Kitler, Dirección de Marketing 7^o edición, Prentice may 1992

Promoción. La promoción consiste en la compilación de diversas herramientas de incentivo, regularmente a corto plazo, diseñadas para estimular la compra más rápida de ciertos productos en particular por parte de los consumidores. Mientras la publicidad ofrece la razón para comprar, la promoción ofrece un incentivo para dicha compra, a través, de muestras gratuitas o regalos al público.

La estrategia publicitaria será vía telefónica y a través del directorio telefónico en sus Páginas Amarillas. Por el momento no se cuenta con presupuesto para inversiones mayores.

Mediante la promoción se buscará estimular la tarea del intermediario en Ipiales, como impulsar la compra del consumidor y constituirá a la vez un apoyo para la venta y comercialización de los productos de aseo, de igual forma apoyará también la publicidad que se emplee. Los objetivos principales para la promoción de productos de aseo serán posicionar la empresa en el mercado mediante la aceptación de este nuevo producto y ser un apoyo promocional mediante anuncios locales, estimulando a las personas a que prueben el producto y lo sigan comprando. Como incentivos promocionales se ofrecerán muestras gratis.

La publicidad. Para generar una comunicación masiva se buscará que los mensajes que se desea llevar lleguen al público de forma rápida y generalizada, se emplea una comunicación indirecta y se hace para un gran número de personas para estimular la compra de productos de aseo en la empresa, haciendo énfasis en los motivos y razones por las cuales se debe comprar en el Palacio del Aseo.

Internet. Se realizará una estrategia publicitaria en Internet, lo que implica tener cobertura mundial. Se usarán los avisos tipo “Banner” y se creará una página web de la compañía, lo cual dará a conocer en el ámbito mundial este sitio, que en un principio estará en los portales nacionales, mostrando y dando a conocer los productos y ofertas, potenciando de manera efectiva y eficiente a El Palacio Del Aseo.

Televisión. Los costos de este tipo de publicidad son astronómicos como para considerarlos en este momento.

Folletos. Se diseñará un llamativo folleto para ser repartido en el centro, norte y sur de la ciudad y para ser introducido en buzones o puertas de algunos sectores con clientes potenciales. El principal desafío de la empresa, será el de crear la mejor imagen a través de la publicidad que será dirigida a los futuros clientes de la empresa. Se contará con un equipo de trabajo encargado de planificar y coordinar los esfuerzos de publicidad.

7. CONCLUSIONES

- Se puede decir que la sociedad El Palacio del Aseo, tiene un mercado en el cual debe consolidarse con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para incrementar sus utilidades.
- La globalización hace que las empresas estén en competencia continua para su supervivencia, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, proporcionando productos de alta calidad e innovando en estos, para superar las expectativas de sus clientes.
- Hoy en día, alianzas entre compañías del mismo sector (riesgo compartido), las constituye en empresas más fuertes, lo que ocasiona el cierre de unas y el crecimiento de otras.
- Contar con un departamento de investigación y desarrollo en una empresa industrial o de servicio al cliente, en todo tipo de organización que quiere estar a la vanguardia es indispensable, ya que permite captar nuevos clientes, lo que genera un posicionamiento en el mercado por la calidad, durabilidad y precio de los productos, además del servicio que la firma presta.
- La entrada a nuevos mercados, es una buena opción para competir con otros productos y diversificar el mercado actual de la compañía, así como para contar con planes de contingencia para hacerle frente a tiempos difíciles.
- De la investigación y análisis del Sector Industrial y de la Distribución de Productos de Aseo en Colombia, podemos concluir que es un sector con rendimientos elevados y estables, lo que hace atractivo el ingreso de otros competidores.
- La creciente preocupación por el medio ambiente por parte de la comunidad en general, obliga a El Palacio Del Aseo, a pensar cada vez más en la adquisición de productos ecológicos, biodegradables y de baja toxicidad, con el fin de ir acorde con las nuevas tendencias y de cumplir su aporte social al bienestar y salud en la región en el presente y pensando en generaciones futuras.
- A raíz de todo lo expuesto en el informe, es factible desarrollar un negocio de esta naturaleza y el diseño estratégico que se necesita, considerando una estrategia genérica de enfoque con diferenciación, debido a que los productos del Palacio del Aseo no llegan a todos los consumidores en forma masiva, además de definir estrategias operativas que contemplen una fuerte promoción

inicial para dar a conocer más los productos y consolidar la lealtad existente por parte de los clientes.

- Con el transcurrir del tiempo, se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas se encuentra el mejoramiento continuo.
- El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellas realizan, lo cual hace que las mismas estén en constante actualización. Además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que les ayudarán a permanecer en el mercado.
- Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los trabajadores deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.
- El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.
- Según las matrices de evaluación de factor interno y externo, El Palacio del Aseo tiene una buena calificación con respecto a la competencia Distribuciones la Full y REDISTRINAR.
- El Palacio del Aseo es una empresa comercializadora de productos de aseo enfocada al mercado institucional que se encuentra posicionada; sin embargo, según los resultados es factible lograr la penetración en el mercado ya que un 28% de los encuestados están dispuestos a cambiar el lugar de compra de estos productos, si se les ofrece mejores precios por lo cual debe realizar una intensiva campaña publicitaria.
- Notamos que un 80% de las empresas encuestadas conocen El Palacio del Aseo, lo que demuestra su posicionamiento, sin dejar de decir que es necesario efectuar acciones para que éstas se conviertan en clientes efectivos.
- Las razones por las cuales los clientes potenciales prefieren estos lugares de compra son: Precios, Calidad, Reconocimiento y Tradición, por lo cual es muy factible entrar a competir con estos supermercados o Distribuidores, ya que el Palacio del Aseo trabaja con muchos buenos precios y productos de buena

marca y excelente calidad. Además a lo largo de su trayectoria ha ganado reconocimiento y tradición en la ciudad.

- Es necesaria la implementación de este Plan estratégico de mercado, que permita que el Palacio del Aseo mejore su posicionamiento en el mercado, y de esta manera se logre un incremento en las ventas.
- La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo, ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde se quiere llegar, por lo que este conocimiento es esencial en toda empresa.
- De acuerdo a las matrices interna – externa, matriz del perfil competitivo, matriz de la gran estrategia, matriz de posición estratégica y evaluación de acción e IGOR ANSOFF, se observa que EL PALACIO DEL ASEO se encuentra en un perfil competitivo y es recomendable aplicar estrategias de desarrollo del mercado.
- Es necesario la implementación de estrategias dirigidas a desarrollo del mercado, como: 1. Ampliación de la planta de personal y la creación de cargos cuyas funciones sean el mercadeo, visitas empresariales por zonas, para la adquisición de nuevos clientes a través de promociones, 2. Implementación de servicio a domicilio, a fin de conseguir nuevos clientes y 3. Realizar publicidad y promoción a la empresa El Palacio del Aseo.
- Para La Estrategia de Desarrollo del Mercado se ha decidido ingresar al mercado de la Ciudad de Ipiales mediante un Intermediario.

8. RECOMENDACIONES

- Atender las opiniones de los empresarios y de los padres de familia respecto de la calidad de los productos de aseo que adquieren, sitio de compra, presentación deseada, entre otros.
- Considerar el diagnóstico estratégico presentado en este estudio como el punto de partida para iniciar con las acciones que conduzcan a mejorar la competitividad y productividad en la empresa a través de impulso a las ventas.
- Diseñar un plan operativo de mercadeo que permita implementar las estrategias sugeridas después de la aplicación de las matrices de la planeación estratégica.
- Realizar campañas publicitarias encaminadas a dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por El Palacio del Aseo con el fin de incrementar las ventas.
- Consolidar los clientes actuales y cautivar nuevos os para asegurar y acrecentar el posicionamiento actual.
- Contratar personal de ventas y mercadeo que se encarguen de poner en práctica las recomendaciones anteriores.
- Adelantar las acciones para conseguir el intermediario el la ciudad de Ipiales

BIBLIOGRAFÍA

CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Ed. ECOE. San José. 2002.

COPE G., Robert. El Plan Estratégico. Fondo Editorial Legis. 1991.

CHURCHILL Jr., Gilbert, Investigación de Mercados, México, 4ª Edición, 2003.

D'ASTOUS, Alain; SANABRIA Raúl y SIGUÉ, Simón Pierre. Investigación de Mercados, Bogotá, Editorial Norma, 2003.

FRED R David. Conceptos de administración estratégica. Prentice-Hall México 1997.

HILL, Richard M, et. al. Mercadotecnia Industrial. Editorial Diana. México, 1998. 246 p.

KOTLER, Armstrong. Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall. 2002.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto, Pereira, Ecoe Ediciones, 1999.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 3ª edición, 2001.

MILLER LEROY, Roger. Microeconomía Moderna, México, HarperCollins Publishers, 7ª edición, 1995.

Planeación. Tomado de Internet: <http://www.ar.com.mx/planeacion.html>. Octubre de 2006.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Tomado de Internet. <http://www.gestiopolis.com>.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología..7 ed. Bogotá. Ram Editores, 2000 p.385

SOLOMON, Erick. La empresa, planeamiento y dirección. Rosea. El Salvador : 1999. 546 p.

STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce. Fundamentos de Mercadeo. 11a. Ed. McGraw Hill. Bogotá. 2002.

TAYLOR, James W. Planeación de Mercadeo: una guía paso a paso. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 2004.

YEPEZ MALDONADO, Clara Angela. La gestión de la calidad. Lo que no se mide no se puede mejorar. Ed. Nueva Época. Cali, 2006.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a empresarios

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS Y FAMILIAS

Objetivo : Conocer la opinión de los empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto sobre la utilización de productos de aseo, sitios de compra, características de los productos, entre otros aspectos.

El presente cuestionario hace parte de una investigación de mercados, para determinar los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a la empresa “El Palacio del Aseo Ltda.”; empresa comercializadora de los artículos: Blanqueador, Desinfectante para Pisos, Jabón Líquido para Manos y Sellador para Pisos, entre otros, utilizados para el aseo de las empresas en la ciudad de Pasto; no existen respuestas correctas o incorrectas, solo cuenta su opinión.

Fecha: _____
Nombre Empresa : _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Nombre: _____

1. ¿Su Empresa compra alguno de los productos de aseo :

PRODUCTO	SI	NO
Ambientador		
Blanqueador		
Cepillos manuales		
Sellador para pisos		
Cepillos para pisos		
Cera emulsionada		
Cera emulsionada autobrillante		
Jabón líquido para manos		
Crema lavaplatos		
Desengrasantes y removedores		
Desinfectantes		
Destapacañerías		
Escobas		
Desmanchadores		

2. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

- a. Diario _____
- b. Semanal _____
- c. Quincenal _____
- d. Mensual _____
- e. Bimensual _____
- f. Otro _____

¿Cuál? _____

3. ¿Cuál es la marca preferida por usted en estos artículos?

- a. Blancox _____
- b. JGB _____
- c. OSA _____
- d. Otro _____

Cuál? _____

4. ¿Por qué prefiere esa marca?

- a. Precio _____
- b. Calidad _____
- c. Rendimiento _____
- d. Tradición _____
- e. Otro _____

¿Cuál? _____

5. ¿Cuál es la presentación que más compra?

- a. 3.800cc _____
- b. 2.000cc _____
- c. 1.000cc _____
- d. 500cc _____
- e. Otra _____

¿Cuál? _____

6. En que lugar compra estos productos?

- a. Alkosto _____
- b. Ley _____
- c. COMFAMILIAR _____
- d. Tiendas _____
- e. El Palacio del Aseo _____
- f. Supermercado Abraham Delgado _____

- g. Distribuidora La Full _____
- h. Redistribuir _____
- i. Otro _____
- Cual? _____

7. Porque razón compra los productos en ese lugar?

- a. Cercanía _____
- b. Precios _____
- c. Reconocimiento _____
- d. Tradición _____

8. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de estos productos?

- a. SI _____ b. NO _____

9. Conoce "El Palacio del Aseo"?

- a. SI _____ b. NO _____

10. Alguna vez ha comprado productos en El Palacio del Aseo?

- a. SI _____ b. NO _____

11. Estaría dispuesto a comprar estos productos en El Palacio del Aseo?

- a. SI _____ b. NO _____

12. ¿Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias?

- a. Precio _____
- b. Calidad _____
- c. Rendimiento _____
- d. Aroma _____
- e. Otra _____
- ¿Cuál? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo B. Formato de encuesta a hogares

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS Y FAMILIAS

Objetivo : Conocer la opinión de los padres de familia en la ciudad de San Juan de Pasto sobre la utilización de productos de aseo, sitios de compra, características de los productos, entre otros aspectos.

El presente cuestionario hace parte de una investigación de mercados, para determinar los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a la empresa “El Palacio del Aseo Ltda.”; empresa comercializadora de los artículos: Blanqueador, Desinfectante para Pisos, Jabón Líquido para Manos y Sellador para Pisos, entre otros, utilizados para el aseo de las empresas en la ciudad de Pasto; no existen respuestas correctas o incorrectas, solo cuenta su opinión.

Fecha: _____
Estrato socioeconómico _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Nombre _____

1. ¿En su familia compran alguno de los productos de aseo :

PRODUCTO	SI	NO
Ambientador		
Blanqueador		
Cepillos manuales		
Sellador para pisos		
Cepillos para pisos		
Cera emulsionada		
Cera emulsionada autobrillante		
Jabón líquido para manos		
Crema lavaplatos		
Desengrasantes y removedores		
Desinfectantes		
Destapacañerías		
Escobas		
Desmanchadores		
Jabón de barra		
Detergente		
Jabón para inodoro		

2. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

- e. Diario _____
- f. Semanal _____
- g. Quincenal _____
- h. Mensual _____
- e. Bimensual _____
- f. Otro _____

¿Cuál? _____

3. ¿Cuál es la marca preferida por usted en estos artículos?

- a. Blancox _____
- b. JGB _____
- c. OSA _____
- d. Otro _____

Cuál? _____

4. ¿Por qué prefiere esa marca?

- a. Precio _____
- b. Calidad _____
- c. Rendimiento _____
- d. Tradición _____
- e. Otro _____

¿Cuál? _____

5. ¿Cuál es la presentación que más compra?

- e. 3.800cc _____
- f. 2.000cc _____
- g. 1.000cc _____
- h. 500cc _____
- e. Otra _____

¿Cuál? _____

6. En que lugar compra estos productos?

- a. Alkosto _____
- b. Ley _____
- c. COMFAMILIAR _____
- d. Tiendas _____
- e. El Palacio del Aseo _____
- f. Supermercado Abraham Delgado _____

- g. Distr. La Full _____
- h. Redistrinar _____
- i. Otro _____
- Cual? _____

7. Porque razón compra los productos en ese lugar?

- a. Cercanía _____
- b. Precios _____
- c. Reconocimiento _____
- d. Tradición _____

8. En el hogar quien toma la decisión de comprar productos de aseo :

- a. Papá____ b. Mamá ____ c. Hijos____ d. Doméstica _____ e. Otros:____

9. Estaría dispuesto (a) a cambiar el lugar de compra de estos productos?

- a. SI _____ b. NO _____

10. Conoce “El Palacio del Aseo”?

- a. SI _____ b. NO _____

11. Alguna vez ha comprado productos en El Palacio del Aseo?

- a. SI _____ b. NO _____

12. Estaría dispuesto a comprar estos productos en El Palacio del Aseo?

- a. SI _____ b. NO _____

13. ¿Que características del producto considera que podrían ser mejoradas de acuerdo a sus preferencias?

- a. Precio _____
- b. Calidad _____
- c. Rendimiento _____
- d. Aroma _____
- e. Otra _____
- ¿Cuál? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

