

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA VELAS  
MARGARITA S.A. DE LA CIUDAD DE PASTO, EN EL PERIODO 2013-2014**

**NILSON EZEQUIEL ANDRADE URBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA VELAS  
MARGARITA S.A. DE LA CIUDAD DE PASTO, EN EL PERIODO 2013-2014**

**NILSON EZEQUIEL ANDRADE URBANO**

**Dra. ESTELA ZARAMA**  
**Asesora**

**Trabajo de Pasantía presentado como requisito para optar al título  
profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**SAN JUAN DE PASTO**  
**2014**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”.**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre de 1966 (Octubre 11), emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**San Juan de Pasto, 22 de Octubre de 2014.**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mi Madre RITHA URBANO**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mi Padre JOSE ANDRADE**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

### **A mis Familiares.**

A mi esposa Janeth Torres por su paciencia y comprensión gracias por ser una excelente esposa y por estar ahí en los aciertos y de momentos difíciles; gracias a mis 2 tesoros que me envió DIOS María Gabriela y Shara Valentina Andrade, ellas son mi motor de vida.

### **A mis amigos.**

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.  
A la Universidad Nariño y en especial a la Facultad de ciencias económicas (FACEA), por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

## **AGRADECIMIENTOS**

Toda la gloria sea para DIOS, porque sin su ayuda nada es posible, gracias padre celestial por llevarnos por buen rumbo en nuestras vidas.

A los catedráticos de la universidad de Nariño, que con sus enseñanzas lograron forjar grandes profesionales y personas de bien para poder tener mejor desempeño laboral y personalmente.

A mi jurados de pasantía a los profesores Iván Martínez y profesor Luis Carlos Revelo y a mi asesora de pasantía a la profesora Estela Zarama por apoyarme en la elaboración de mi pasantía de grado.

A Los directivos de “Velas Margarita Decoración”, por su valioso aporte en la información suministrada.

## CONTENIDO

|                                                               | Pág. |
|---------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                                                  | 17   |
| 1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN                                 | 18   |
| 1.1 TITULO                                                    | 18   |
| 1.2 TEMA                                                      | 18   |
| 1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA                                  | 18   |
| 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                                  | 19   |
| 1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA                              | 19   |
| 1.6 OBJETIVOS                                                 | 20   |
| 1.6.1. Objetivo General.                                      | 20   |
| 1.6.2. Objetivos Específicos.                                 | 20   |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN                                             | 20   |
| 1.8 DELIMITACIÓN                                              | 21   |
| 1.8.1. Espacial.                                              | 21   |
| 1.8.2. Temporal.                                              | 21   |
| 2. MARCO DE REFERENCIA                                        | 22   |
| 2.1 MARCO TEÓRICO                                             | 22   |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL                                          | 38   |
| 2.3 MARCO CONTEXTUAL                                          | 39   |
| 2.3.1. Generalidades de la Empresa                            | 39   |
| 2.4 MARCO LEGAL                                               | 40   |
| 3. METODOLOGÍA                                                | 41   |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN                                     | 41   |
| 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN                                   | 41   |
| 3.3 FUENTE DE INFORMACIÓN                                     | 31   |
| 3.4 POBLACION Y MUESTRA                                       | 42   |
| 3.4.1 Población                                               | 42   |
| 3.4.2 Muestra                                                 | 42   |
| 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VELAS MARGARITA S.A. | 44   |
| 4.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO                                       | 44   |
| 4.1.1 Económicos.                                             | 44   |
| 4.1.2 Culturales.                                             | 46   |
| 4.1.3 Sociales.                                               | 46   |
| 4.1.4 Ambientales.                                            | 47   |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.5 Políticos.                                                    | 47 |
| 4.1.6 Cambios Normativos.                                           | 47 |
| 4.1.7 Participación espacios de participación.                      | 48 |
| 4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS                       | 49 |
| 4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO                                             | 50 |
| 4.3.1 Encuesta Dirigida al Cliente Interno                          | 50 |
| 4.4 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA                           | 59 |
| 4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS                       | 59 |
| 4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO                                   | 61 |
| 4.7 ANALISIS MATRIZ DOFA                                            | 62 |
| 5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO                                     | 66 |
| 5.1 MISIÓN CORPORATIVA                                              | 66 |
| 5.2 VISIÓN CORPORATIVA.                                             | 66 |
| 5.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS                                         | 67 |
| 5.4 OBJETIVOS                                                       | 67 |
| 6. INVESTIGACION DE MERCADOS                                        | 71 |
| 6.1 ENCUESTA AL CLIENTE                                             | 71 |
| 7. FORMULACION ESTRATEGICA                                          | 79 |
| 7.1 MATRICES                                                        | 79 |
| 7.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) | 79 |
| 7.1.2 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE                                   | 80 |
| 7.1.3. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA GE                                    | 82 |
| 7.1.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS                                     | 83 |
| 7.1.4.1. Resumen de estrategias.                                    | 83 |
| 7.1.5. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA CPE         | 84 |
| 8. PLAN DE MERCADEO                                                 | 86 |
| 8.1 ESTRATEGIAS PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS                        | 86 |
| 8.2 OBJETIVOS DE MERCADEO                                           | 86 |
| 8.3 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA                                    | 86 |
| 8.4 ESTIMACION DE COSTOS                                            | 87 |
| 8.5 PROGRAMA                                                        | 87 |
| 8.5.1 Objetivos generales.                                          | 88 |
| 8.5.2 Estrategias de producto.                                      | 88 |
| 8.5.3 Actividades                                                   | 89 |
| 8.6 PROGRAMA                                                        | 89 |
| 8.6.1 Objetivos generales de fijación de precios.                   | 89 |
| 8.6.2 Estrategias de precios.                                       | 90 |
| 8.7 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN                                     | 91 |
| 8.7.1 Programa.                                                     | 91 |



|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 8.7.2 Objetivos de la publicidad.                          | 91  |
| 8.7.3 Estrategias de publicidad.                           | 91  |
| 8.7.4 Actividades                                          | 91  |
| 8.7.5 Plan de Medios.                                      | 92  |
| 8.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS                      | 92  |
| 8.8.1 Programa.                                            | 92  |
| 8.8.2 Estrategias.                                         | 83  |
| 8.8.3 Actividades.                                         | 83  |
| 8.8.4 Presupuesto.                                         | 83  |
| 9. PLAN DE ACCION                                          | 95  |
| 9.1 OBJETIVO GENERAL PLAN DE ACCIÓN                        | 95  |
| 9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLAN DE ACCIÓN                   | 95  |
| 9.3 PLAN DE CONTINGENCIA                                   | 99  |
| 9.3.1 Metodología.                                         | 99  |
| 9.3.2 Seguimiento y Control.                               | 99  |
| 10. COORDINACIÓN Y CONTROL                                 | 100 |
| 10.1 ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING | 100 |
| 10.2 PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO                        | 100 |
| CONCLUSIONES                                               | 102 |
| RECOMENDACIONES                                            | 103 |
| BIBLIOGRAFÍA                                               | 104 |
| NETGRAFIA                                                  | 105 |
| ANEXOS                                                     | 106 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                        | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades                                                                  | 48   |
| Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)                                                              | 49   |
| Tabla 3. ¿Nivel al que pertenece?                                                                                      | 50   |
| Tabla 4. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?                                                               | 51   |
| Tabla 5. ¿Recibe el pago a tiempo y en forma precisa?                                                                  | 51   |
| Tabla 6. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo su trabajo?               | 52   |
| Tabla 7. ¿Es tratado (a) con respeto por mis compañeros, supervisores, alta gerencia?                                  | 53   |
| Tabla 8. ¿Su equipo, participa en la toma de decisiones?                                                               | 53   |
| Tabla 9. ¿Siente que necesita capacitación por parte de la empresa?                                                    | 54   |
| Tabla 10. ¿Cree usted que el producto que comercializa la empresa es?                                                  | 55   |
| Tabla 11. ¿Cree usted que los precios que maneja la empresa en sus productos son?                                      | 56   |
| Tabla 12. ¿Cree usted que los esfuerzos de mercadeo que realiza la empresa son?                                        | 56   |
| Tabla 13. ¿Cree usted que los procesos de venta que maneja la empresa son?                                             | 57   |
| Tabla 14. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)                                                                  | 59   |
| Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos                                                                    | 60   |
| Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)                                                                           | 61   |
| Tabla 17. Matriz de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas DOFA                                             | 62   |
| Tabla 18. Misión Corporativa                                                                                           | 66   |
| Tabla 19. Misión Corporativa                                                                                           | 66   |
| Tabla 20. Distribución de Cargos y Funciones                                                                           | 68   |
| Tabla 21. ¿La empresa “Velas y decoraciones Margarita SAS” le brinda una atención eficaz y eficiente?                  | 71   |
| Tabla 22. ¿Existe un buen canal de comunicación con la empresa?                                                        | 72   |
| Tabla 23. ¿Se encuentra satisfecho con todas las ventajas que la empresa le ofrece a usted como comprador?             | 72   |
| Tabla 24. La empresa Velas y decoraciones Margarita SAS genera soluciones cuando usted les presenta quejas y reclamos? | 73   |
| Tabla 25. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita sas?   | 73   |
| Tabla 26. ¿Está satisfecho con la calidad de servicio que le ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita sas?     | 74   |

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabla 27. ¿Cómo califica el precio de las Velas que le ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita sas?</b> | <b>75</b> |
| <b>Tabla 28. ¿La empresa le otorga descuentos por pronto pago o por pago de contado?</b>                            | <b>75</b> |
| <b>Tabla 29. ¿La empresa, le otorga crédito?</b>                                                                    | <b>76</b> |
| <b>Tabla 30. ¿La empresa, le apoya en la generación de estrategias para la colocación de producto?</b>              | <b>77</b> |
| <b>Tabla 31. Seleccione a las 3 marcas de velas que prefiera.</b>                                                   | <b>77</b> |
| <b>Tabla 32. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</b>                                      | <b>79</b> |
| <b>Tabla 33. Matriz de Decisión</b>                                                                                 | <b>83</b> |
| <b>Tabla 34. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica CPE</b>                                               | <b>84</b> |
| <b>Tabla 35. Ventas Proyectadas</b>                                                                                 | <b>87</b> |
| <b>Tabla 36. Precio de velas decorativas aromatizadas Velas Margarita</b>                                           | <b>90</b> |
| <b>Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias Velas Margarita</b>                                                     | <b>90</b> |
| <b>Tabla 38. Plan de Medios</b>                                                                                     | <b>92</b> |
| <b>Tabla 39. Plan de Acción</b>                                                                                     | <b>95</b> |
| <b>Tabla 40. Presupuesto.</b>                                                                                       | <b>97</b> |
| <b>Tabla 41. Estado de pérdidas y ganancias ajustado.</b>                                                           | <b>98</b> |

## LISTA DE GRÁFICAS

|                                                                               | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| Gráfica 1. Matriz PEYEA                                                       | 31   |
| Gráfica 2. Mercado Laboral                                                    | 45   |
| Gráfica 3. Nivel jerárquico                                                   | 50   |
| Gráfica 4. Remuneración                                                       | 51   |
| Gráfica 5. Pago                                                               | 52   |
| Gráfica 6. Material de trabajo                                                | 52   |
| Gráfica 7. Respeto                                                            | 53   |
| Gráfica 8. Toma de Decisiones                                                 | 54   |
| Gráfica 9. Capacitación                                                       | 54   |
| Gráfica 10. Producto                                                          | 55   |
| Gráfica 11. Precio                                                            | 56   |
| Gráfica 12. Mercadeo                                                          | 57   |
| Gráfica 13. Distribución                                                      | 58   |
| Gráfica 14. Organigrama                                                       | 68   |
| Gráfica 15. Atención a Clientes                                               | 71   |
| Gráfica 16. Canal de Comunicación                                             | 72   |
| Gráfica 17. Satisfacción                                                      | 72   |
| Gráfica 18. Quejas y Reclamos                                                 | 73   |
| Gráfica 19. Calidad del Producto                                              | 74   |
| Gráfica 20. Calidad del Servicio                                              | 74   |
| Gráfica 21. Precio                                                            | 75   |
| Gráfica 22. Descuentos                                                        | 76   |
| Gráfica 23. Crédito                                                           | 76   |
| Gráfica 24. Estrategias                                                       | 77   |
| Gráfica 25. Preferencia                                                       | 78   |
| Gráfica 26. Matriz de Planeación Estrategia y Evaluación de la Acción (PEYEA) | 80   |
| Gráfica 27. Matriz Interna y Externa                                          | 81   |
| Gráfica 28. Matriz de Gran Estrategia                                         | 82   |

## **LISTA DE ANEXOS**

|                                               | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|
| <b>Anexo A ASPECTO ADMINISTRATIVO</b>         | <b>107</b>  |
| <b>Anexo B REGISTRO FOTOGRÁFICO PRODUCTOS</b> | <b>109</b>  |
| <b>Anexo C REGISTRO FOTOGRÁFICO EMPRESA</b>   | <b>110</b>  |

## **RESUMEN**

El presente plan estratégico de mercadeo realizado en la empresa nariñense “Velas Margarita Decoraciones”, productora y comercializadora de velas en varias presentaciones, tuvo como objetivo mejorar su posicionamiento con miras a buscar un mejor posicionamiento y desarrollo a través de la formulación de estrategias y acciones de mercadeo más apropiadas con la finalidad de mejorar sus ventas y por ende su rentabilidad, en todas las líneas de productos ofrecidos al consumidor para satisfacer sus necesidades de decoración y ambientación de sus hogares.

Velas Margarita se cataloga como una empresa pequeña de tipo artesanal PYME, la cual requiere de un gran impulso en la estrategia mercadológica mediante la combinación efectiva de la mezcla de mercadeo (producto, plaza, precio, y sistema de distribución), de manera sostenible en su perspectiva futura y adaptándose a los cambios tecnológicos y en los gustos y preferencias del consumidor. De esta manera la empresa podrá expandir sus mercados y poder posicionarse mejorando progresivamente los productos que ofrece tanto en el mercado local como nacional e internacional

Después de realizado el análisis tanto interno como externo, se definió que la estrategia de mercadeo más apropiada fue la de PENETRACION EN EL MERCADO, que al ser operacional izada se alcanzarán los resultados de aumentar su participación a través de acciones que incrementen sus ventas, cuyas tareas y actividades, se trazan en el plan de acción anual en el cual se describen las metas, estrategias, y objetivos, que la empresa espera alcanzar durante el año siguiente y el respaldo presupuestal que se requiere para lograr sus objetivos de, volumen de ventas y rentabilidad.

En resumen se espera que el plan de mercadeo para Velas Margarita, sea acogido e implementado por las directivas de la empresa y tenga una herramienta mercadológica de gran importancia para su crecimiento y desarrollo, en beneficio de sus miembros y de sus clientes.

Palabras clave: Planeación estratégica, diagnostico, plan de mercadeo, plan de contingencia, presupuesto.

El autor.

## **ABSTRACT**

This strategic marketing plan made in Nariño company "Margarita Decorations Candles", producer and marketer of candles in several forms, aimed to improve their position in order to seek a better positioning and development through the formulation of strategies and actions marketing more appropriate in order to improve their sales and hence its profitability, in all lines of products offered to consumers to meet their needs of decorating their homes.

Candles Margarita is classified as a small artisanal SME business, which requires a huge boost in marketing strategy by effectively combining the marketing mix (product, place, price, and distribution system), in a sustainable way future and adapt to technological change and the tastes and preferences of the consumer perspective. In this way the company can expand their markets and to position themselves progressively improving products offering both local and national and international market

After making the internal and external analysis, it was determined that the most appropriate marketing strategy was to market penetration, that being hoisted be achieved operational results to increase their participation through actions that increase sales, whose tasks and activities, are plotted in the annual action plan in which goals, strategies, and objectives described, the company expects to achieve during the next year and the budgetary support required to achieve its objectives, turnover and profitability.

In short it is expected that the marketing plan for Candles Margarita, be welcomed and implemented by the directives of the company and have a marketing tool of great importance for growth and development for the benefit of its members and their customers.

Keywords: Strategic planning, diagnosis, marketing plan, contingency plan, budget.

The author

## INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo se ha constituido en una herramienta importante y de gran ayuda para las organizaciones y para los ejecutivos en la toma de decisiones, puesto que se convierte en un instrumento clave para el análisis estratégico utilizado en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, la cual incide negativamente a aquellas empresas que no lo implementan por no darle la debida importancia. El presente trabajo de pasantía tiene como propósito elaborar el plan estratégico de mercadeo para la empresa “Velas y decoraciones margarita S.A.S”, que ofrece variedad de velas para la decoración de los hogares en el mercado de la ciudad de Pasto, el cual se realizará mediante el análisis de los factores internos y externos, los cuales presentan dificultades que limitan su crecimiento, y que además de identificar una serie de estrategias que conlleven a fortalecer y posicionar dicha empresa en el entorno local y nacional.

De esta manera su importancia radica en que la empresa carece de un plan de mercadeo estratégico que le permita realizar una adecuada y oportuna toma de decisiones consistentes con los retos y tendencias del entorno en el sector de velas y decoraciones para el hogar. Por lo tanto esta pasantía parte de la conceptualización de la planeación estratégica de mercadeo, posteriormente se realizará el análisis estratégico matricial para continuar con la formulación de las estrategias más adecuadas y finalmente con el diseño del plan anual de mercadeo soportado con el plan de contingencia, la evaluación y el control.

La formulación del problema, la justificación, los objetivos y el proceso metodológico, fueron formulados teniendo en cuenta las necesidades que tiene la empresa de contar con un plan estratégico de mercadeo que fortalezca su estructura comercial, que le permitirá aumentar su participación en el mercado y por lo tanto sus utilidades y la rentabilidad para sus asociados.

El informe final del plan de pasantía estará estructurado con los siguientes capítulos: en el primero se hace referencia al plan de trabajo propuesto o anteproyecto, en el segundo capítulo el diagnostico de los factores tanto externos como internos, en el tercer capítulo se hará referencia a la formulación de las estrategias con sus correspondientes matrices de la planeación estratégica de mercadeo, el cuarto capítulo el plan de mercadeo en consistencia con el plan de acción y finalmente se redactarán conclusiones y recomendaciones que servirán a manera de consultoría a la empresa productora y comercializadora de velas decorativas “Velas y decoraciones margarita S.A.S” de la ciudad de San Juan de Pasto.



## **1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TITULO**

Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S en la Ciudad de san Juan de Pasto, en el Periodo 2013-2014.

### **1.2 TEMA**

Plan estratégico de mercadeo

### **1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Las pequeñas y medianas empresas en diversos sectores se enfrentan a una situación competitiva muy crítica en relación a su orientación al mercado, palpado en su lento crecimiento y desarrollo. Uno de los principales factores de esta situación es la falta de planes de mercadeo afectando sus ventas y por tanto su rentabilidad.

La empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S” es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de velas decorativas elaboradas en parafina, actualmente se detecta que tiene muchas dificultades entre las que se destacan: bajos niveles de ventas y de rentabilidad, lo que ha ocasionado altos costos de producción y comercialización.

Esta situación se debe a que “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, no ha establecido un plan estratégico de mercadeo en relación a programas de producto, precio, canales de comercialización y de publicidad, lo cual es un síntoma de su situación de lento crecimiento. El proceso de ventas únicamente se realiza mediante contacto con una pequeña base de datos de sus clientes actuales quienes realizan sus pedidos para surtir su negocio y posteriormente el consumidor final se dirige a estos distribuidores con el fin de adquirir el producto.

Las pequeñas y medianas empresas, como la del caso en estudio, son conocidas por su flexibilidad y habilidad para ajustarse a las condiciones cambiantes de cara a nuevos retos en el mercado. Esto implica que se encuentran en continuo movimiento, tras estrategias que contrarresten las de sus competidores, especialmente de los más grandes.

Sin embargo, las Pymes son tan dependientes de los pronósticos como sus contrapartes más grandes. De hecho, el ambiente inestable que enfrentan muchas de estas empresas hace de los pronósticos una práctica aún más importante. Las

empresas que no puedan reaccionar con rapidez a las condiciones cambiantes y prever el futuro con algún grado de precisión, están condenadas a la extinción.

Con la implementación del plan estratégico de mercadeo para la empresa “Velas Margarita”, se espera mejorar su posicionamiento, sus ventas y por lo tanto sus niveles de rentabilidad, buscando mejores alternativas en el diseño de nuevos productos. Los procedimientos de control del plan estratégico de mercadeo se realizarán teniendo en cuenta el plan de mercadeo anual, el cual permitirá medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizarán teniendo en cuenta el procedimiento, tiempo previsto y presupuesto, las tareas y acciones se orientarán teniendo en cuenta las variables del mercadeo: producto, plaza, precio y promoción.

Se deberán establecer procedimientos de control que permitan medir eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas en forma, método y tiempo previsto.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que debe implementar la empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, que le permitirá generar posicionamiento, crecimiento empresarial y competitividad en el mercado de la ciudad de san Juan de Pasto, durante el periodo 2013-2014?

#### **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuáles son los factores del entorno interno y externo, que limitan el crecimiento comercial de la empresa “velas y decoraciones Margarita S.A.S” de la ciudad de san Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles serían los mecanismos que puedan contribuir al diagnóstico estratégico de la empresa frente al mercado regional?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos de mercadeo que deben trazarse en la empresa “Velas Y Decoraciones Margarita S.A.S” de la ciudad de san Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles serían las estrategias que permitirán mejorar la participación en el mercado y la competitividad de la empresa “Velas Y Decoraciones Margarita S.A.S” de la ciudad de san juna de Pasto?

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1. Objetivo General.** Realizar un plan estratégico de mercadeo para la empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, que le permita mejorar su posicionamiento, crecimiento y competitividad en el mercado de la ciudad de san Juan de Pasto, en el periodo 2013-2014.

### **1.6.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Realizar el análisis situacional interno y externo para la empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S, con el fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno, así como también sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Realizar la investigación de mercados para identificar las tendencias de consumo de velas y decoraciones en el mercado de San Juan de Pasto, utilizando la encuesta a consumidores.
- ✓ Determinar las estrategias de mercadeo requeridas para aumentar la participación en el mercado de San Juan de Pasto de las diferentes líneas de velas y decoraciones producidas por la empresa “Velas y Decoraciones Margarita S.A.S de la ciudad de san Juan de Pasto.
- ✓ Diseñar el plan de mercadeo anual, para la comercialización de los productos de la empresa “Velas y Decoraciones Margarita S.A.S”, para el año 2013.
- ✓ Plantear en el plan de acción la capacitación del plan estratégico.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

Realizar un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de la variedad de velas producida por la empresa “ velas y decoraciones Margarita S.A.S”, en San Juan de Pasto, año 2013, es de gran relevancia ya que este mercado es bastante exigente en cuanto a calidad del producto se refiere y además posee una competencia considerable no solo a nivel regional sino nacional; por lo que además de mejorar los procesos de calidad de producción las diferentes artículos decorativos, es necesario contar con estrategias específicas que permitan lograr una ventaja competitiva que posicione al producto y a la organización de mejor manera en el mercado local, con el fin de expandirse hacia otros territorios.

Este trabajo se fundamentara en los planteamientos de la Planeación Estratégica, Marketing Mix y Comportamiento del Consumidor que harán posible realizar un

análisis pertinente y el enfoque hacia la búsqueda de alternativas que mejoren la comercialización de los productos “Velas y decoraciones Margarita”.

La justificación metodológica se enfocará en la recolección de información primaria y secundaria, obteniendo datos relevantes que permitan la construcción de diagnósticos y propuestas de mejoramiento. Instrumentos como las entrevistas a miembros de la empresa para obtener información real y actualizada, además de las encuestas aplicadas a los clientes, serán primordiales para la obtención de la información; para posteriormente realizar el procesamiento de los datos por medio de programas informáticos como Microsoft Excel y finalmente realizar el análisis correspondiente.

Desde el punto de vista práctico, se busca desarrollar este proyecto con la idea de analizar la situación actual de “Decoraciones Margarita, identificando así sus puntos fuertes y débiles, conocer las características del mercado objetivo y proponer soluciones y acciones de mejoramiento por medio de la estructuración de las estrategias y actividades incluidas dentro del plan operativo de mercadeo. Así mismo, la investigación aportará nueva información del mercado objetivo que le permita a la empresa acertadas y oportunas estrategias del mercado.

De igual manera el aporte práctico de esta investigación, radica en la experiencia que brinda el trabajo de campo en el ámbito académico, personal y profesional ya que acoge los conocimientos previos de administración y se apoya en la participación directa en el entorno empresarial.

## **1.8 DELIMITACIÓN**

**1.8.1. Espacial** Este estudio se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto, específicamente en la empresa “Velas y decoraciones margarita S.A.S”, a la cual se le realizará el Plan Estratégico de Mercadeo.

**1.8.2. Temporal** La investigación se realizará durante el periodo de Julio de 2013 a Julio de 2014”

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

Lo que se busca a través de la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo, es llevar a la empresa objeto de investigación a que mejore su participación en el mercado y competitividad, de tal forma que se abordarán teorías direccionadas tales como:

**Teoría Clásica de la Administración:** La Teoría Clásica de la administración fue antecedida por la Escuela de la Administración Científica desarrollada por el ingeniero Frederick W. Taylor, su enfoque estaba direccionado a estudiar las operaciones y cada uno de los elementos relacionados, buscando aumentar la eficiencia en la industria. Taylor formulo cuatro principios y en el segundo de ellos habla de la preparación o planeación, pero desde una perspectiva del trabajador, que hoy en día se ajusta a la gestión del Talento Humano.

Por otro lado su contemporáneo Henry Fayol fue más allá de los procesos desarrollados en el área operativa y se focaliza en la complejidad y formalidad de las organizaciones, así mismo, acuño el término prever que está estrechamente relacionado con la planeación dentro de la administración, esto se ve reflejado dentro del proceso administrativo que está compuesto por cinco funciones: prever/planeación, organización, dirección, coordinación y control. La dimensión que le da a la planeación está determinada por la visualización del futuro, la importancia de trazar un programa de acción, fijación de objetivos y la toma de decisiones.

**Planeación Estratégica:** “La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.”<sup>1</sup>

La planeación estratégica es una herramienta que admite analizar internamente la empresa para detectar las debilidades con las que se cuenta y las fortalezas que se tiene para afrontarlas y mitigar el impacto que puede ejercer el medio externo con las amenazas, así mismo, aprovechar las oportunidades que éste brinda.

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/CN>. La planeación estratégica. Citado el 14 de Abril de 2013

Por medio de la planeación estratégica podemos resolver interrogantes que nos permiten ver la empresa desde diferentes perspectivas, desde un nivel actual y futuro, los más comunes son:

- ✓ ¿En qué negocio estoy y en qué negocio deberíamos estar?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ✓ ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ✓ ¿Qué tipo de producto o servicio necesita y compra el cliente?
- ✓ ¿Qué tipo de producto o servicio vende nuestra empresa y cuál la competencia?

La planeación estratégica descansa sobre un plan estratégico, que “es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en el que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”<sup>2</sup>, por tanto, este está determinado por tres componentes que se interrelacionan y organizan entre sí.

- ✓ Componente estratégico político, hace referencia a la visión, valores, misión, objetivos estratégicos, cuantificación en metas, definición de estrategias, entre otros.
- ✓ Componente estratégico de los negocios, son aquellas unidades estratégicas de negocio, que poseen una estructura, funcionalidad, procedimientos, recursos, talento humano, es en cada una de estas unidades dónde encontramos fortalezas y debilidades.
- ✓ Componente de planeación, este involucra los diferentes planes, programas y Proyectos que se desarrollan en cada unidad estratégica de negocio y en general en toda la empresa.

“La planificación estratégica, por tanto, permite combinar, de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno- mercado, así como resguardar sus debilidades.

La planificación estratégica hace referencia a dos dimensiones: una primera

---

<sup>2</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico. Bogotá: 4ª Ed. ESIC EDITORIAL, 2004. p. 187.

dimensión, analítica y económica y se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y complementación de necesidades.

La segunda dimensión es política y humana y permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un perjuicio irremediable”<sup>3</sup>

José Carlos Jaramillo en su libro Dirección Estratégica (1992), aborda la planeación estratégica desde cuatro dimensiones: del porvenir de las decisiones actuales, del proceso, la filosofía y la estructura.

- ✓ Primero: La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- ✓ Segundo: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas 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 qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe 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 en una realidad entendida.
- ✓ Tercero: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- ✓ Cuarto: Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para

---

<sup>3</sup> Ibíd. P. 185.

desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”<sup>4</sup>

Se puede observar que la planeación estratégica depende en gran parte de su implementación, si no se hace una efectiva coordinación y control al desarrollo del plan, éste podría tomar un rumbo diferente a lo planificado, así mismo, implica compromiso y responsabilidad por todos los involucrados y que estos desarrollen una cultura acerca de visionar el futuro, bien para adaptarse fácilmente a los cambios o para hacer agentes generadores de cambio.

Planeación Estratégica de Mercadeo: Es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>5</sup>.

“La Planeación Estratégica de Mercado está principalmente relacionada con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello. La Planeación Estratégica de Mercado toma como punto de partida la Misión de la Empresa y su Definición de Negocio, los cuales establecen para ella un Campo de Acción, determinado en base a productos y servicios (tecnología), mercados atendidos (clientes) y necesidades satisfechas (beneficios)”<sup>6</sup>

La planeación estratégica constituye un enfoque gerencial que desplaza el énfasis en el que lograr (objetivos), al que hacer (estrategias). Con la planeación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Como el punto de partida dentro de la planeación estratégica de mercado es la misión, la meta a donde se quiere llegar a través de los objetivos, metas y estrategias planteadas y la visión. Pero para ello hay que ir ascendiendo niveles con una secuencia lógica e interrelacionados.

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, que le ofrezcan un potencial de crecimiento y

---

<sup>4</sup> GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. México: Mc-Graw Hill, 2000. p. 16.

<sup>5</sup> Ibíd. P. 20.

<sup>6</sup> GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mexico: Mc-Graw Hill, 2000. p. 16.



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 determinan 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.)

Competitividad: Inicialmente la competitividad estaba enmarcada en la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional, la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños y las condiciones, es decir, mide la competitividad entre países, pero para que esto se diera, las empresas deberían ser competitivas tanto a nivel interno y externo de un país.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad no es producto de una casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global"<sup>7</sup>

Posicionamiento: "El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia"<sup>8</sup>. Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml). La competitividad. PELAYO, Carmen María. Citado el 25 de abril de 2013.

<sup>8</sup> [www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml). Posicionamiento. BERNAR ESCOTO, Blanca stella. Citado 16 de abril de 2013.

compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Matriz DOFA: Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Mercedes Benz, a través de sus conocimientos técnicos y su imagen de calidad (fortalezas internas) podría usar para su beneficio la creciente demanda de carros de lujo (oportunidad externa) ampliando su producción<sup>9</sup>

Matriz del Perfil Competitivo: 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:

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

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.dofamatriz.blogspot.com>. Citado 16 de abril de 2013.

#### 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

Matriz de evaluación del factor externo MEFE

#### Pasos para desarrollar la matriz

- ✓ 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 de la industria 2.5

Análisis Interno: Esta 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

Dicho análisis concluirá 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

Cinco fuerzas de Porter: Según Michael 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:

- 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.
- 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.
- 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 aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- 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 sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, 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.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen demasiados 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.

Asimismo que la matriz DOFA, Matrices tales como Matriz Interna y Externa (IE) Matriz del Grupo Consultor de Boston (GBC), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz de la Gran Estrategia (GE), Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE), se han convertido en una herramienta para formular estrategias opcionales.

Matriz PEYEA: Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategias requiere la empresa:

- ✓ Agresivas
- ✓ Conservadoras
- ✓ Defensivas
- ✓ Competitivas

Construcción:

- ✓ Seleccionar las variables a incluir en la PEYEA
- ✓ Calificar cada variable de uno a cuatro y calcular el promedio
- ✓ Construir escalas
- ✓ Ubicar los promedios en los ejes, como si fueran vectores
- ✓ Encontrar el resultado de los cuatro vectores<sup>10</sup>

**Gráfica 1. Matriz PEYEA**



Fuente: <http://www.alfinal.com/rrhh/mercadeocorporativo7.php>. Citado el 16 de abril de 2013.

<sup>10</sup> GONZALES. Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos. P. 77.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste revelan estrategias alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una línea de las “mejores” estrategias por orden de importancia.

Estrategias de marketing: Son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.

La administración estratégica. “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”<sup>11</sup>. (David Fred, 1997, 4).

Etapas de la administración estratégica. Según Fred R. David (1997) las etapas de la administración estratégica son:

Tipos de estrategias: Las estrategias pueden usarse en una empresa dependiendo de su situación interna y externa y cada una de las estrategias alternativas tiene infinidad de variaciones.

Estrategias de integración: Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia.

✓ Integración hacia adelante.

✓ Integración hacia atrás.

✓ Integración horizontal.

Estrategias intensivas: Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el mercado.

Desarrollo del mercado.

---

<sup>11</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México: Prentice Hall, 1997. p. 4-14.

Desarrollo del producto.

Estrategias de diversificación: Administran actividades de negocios diversos.

- ✓ Diversificación concéntrica.
- ✓ Diversificación horizontal.
- ✓ Diversificación en conglomerado.

Estrategias defensivas: Reducen la magnitud de las operaciones empresariales o las terminan en su totalidad.

- ✓ Empresa de riesgo compartido.
- ✓ El encogimiento.
- ✓ La quiebra.
- ✓ La desinversión.
- ✓ La liquidación.
- ✓ La combinación.

Plan Operativo de Marketing: Es proceso mediante el cual una organización, a partir del conocimiento de su entorno, de la competencia en el sector, de las fortalezas y debilidades internas, formula una estrategia que se procesa en un plan estratégico, le hace monitoria y seguimiento, soportados en información producto de la medición mediante indicadores de desempeño organizacional y su alineamiento con el direccionamiento estratégico.”<sup>12</sup>

Describe las metas u objetivos que la organización espera alcanzar con una determinada estrategia y las actividades y el presupuesto que se requiere para lograr esos objetivos. Los servicios de este plan son tres: comunica al personal de marketing los objetivos y programas planeados, y es una guía de las actividades a realizar; es un dato de entrada importante para el proceso de asignación de recursos; y sirve como un mecanismo de control ya que establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso.

“Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la

---

<sup>12</sup> SERNA GÓMEZ. Op. cit., p. 57.



posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.”<sup>13</sup>. Formulación de objetivos organizacionales: El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

“La planeación de marketing es un proceso sistemático que abarca el estudio de las posibilidades y los recursos de la organización, la fijación de los objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo”<sup>14</sup>. El plan de acción de marketing incluye su estructura y todo el grupo de actividades que se realizarán; es el documento o programa para llevar a la práctica y controlar las actividades de marketing de una organización. La empresa debe tener un plan para cada estrategia que desarrolle.

Más aún, debido a que los planes de una empresa tienen que modificarse según cambien las fuerzas en la empresa y en el medio ambiente, la planeación de marketing es un proceso continuo.

El mercadeo estratégico involucra todas las actividades de la empresa y se enfoca en entender las necesidades del cliente y en la rentabilidad. La empresa que se orienta a entender al cliente entrega una propuesta innovadora de valor para genera satisfacción en el cliente. Michael Porter, uno de los más connotados teóricos en este tema y quien realiza una clara diferenciación entre la estrategia empresarial y la estrategia competitiva, sostiene:

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diversas para prestar una combinación única de valor”<sup>15</sup>

En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

La estrategia procesa la orientación estratégica de una empresa a largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales. Por tanto, la estrategia:

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> EUGENE, J. K. Marketing: Strategy and Functions. Englewood: Prentice-Hall, 1965. pag 12.

<sup>15</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo. Bogotá: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L, s.n. 2003. p. 31.

- ✓ Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- ✓ Alinea las actividades con la estrategia.
- ✓ Construye una diferencia con su competencia.
- ✓ Asegura gestión por procesos.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

La estrategia de marketing comprende seleccionar y analizar el mercado escogido (grupo de personas a las que desea llegar la organización) para crear y mantener mezcla de marketing apropiada (producto, precio, promoción y distribución).

El producto: especificación de partes, componentes, montajes, tecnologías y sus interrelaciones para producir las funciones deseadas. Las especificaciones del producto deben orientarse a optimizar la función, el valor y el aspecto del producto, sin dejar de lado la optimización de los costos fijos y variables de fabricación.

Precios: nivel general de precios para un producto en relación con el costo, la rentabilidad, el nivel de ventas y el nivel de precios que manejan.

Competidores. En este sentido existen los precios de penetración (más bajos que los de los competidores), los precios de paridad (comparables con los de los competidores) y los precios Premium (por encima de los de los competidores).

Publicidad: programas necesarios para presentar la información de la organización y sus productos a los mercados objetivo. La información de marketing puede ser comunicada por medio de fuentes personales como la fuerza de ventas o distribución de la empresa o por medio de fuentes impersonales como la promoción de ventas o los recursos publicitarios.

La promoción de ventas incluye actividades como cupones, muestras gratis, empaques múltiples, entre otras, orientadas a obtener una respuesta inmediata de los consumidores, mayoristas o minoristas.

Los recursos publicitarios se enfocan a aumentar la lealtad de marca a largo plazo por medio de mensajes únicos y positivos que diferencian la marca de otras ofertas en competencia y ayudan a aislarla de la competencia de precios.

Ventas y distribución: incluye todas las actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios

mayoristas o minoristas. Principalmente estas actividades se dirigen hacia tres funciones: Transmitir individualmente mensajes de venta adaptados a cada cliente, prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido o reclamos de los clientes; y crear valor para los clientes a partir de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto/servicio para brindar convivencia, confianza y respaldo.

Características del Plan de Acción Estratégico. Primero, la definición según Alberto Sánchez Rodríguez de Planeación Estratégica, según el cual dice "... es el proceso administrativo que consiste en adoptar los recursos de la empresa a las oportunidades del mercado a largo plazo, conservando el equilibrio estratégico entre los objetivos de la empresa y sus capacidades."<sup>16</sup>.

Un plan escrito es un paso clave para asegurar la ejecución efectiva de un programa de mercadeo estratégico, porque formula qué acciones se llevarán a cabo, cuándo y quién le hará. El plan de mercadeo debe cumplir con las siguientes especificaciones:

- ✓ Señalar los resultados esperados para que la organización pueda conocer por anticipado cuál será su situación al término del periodo de planeación actual.
- ✓ Identificar cuáles serán los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas, con objeto de que se proceda a elaborar un presupuesto.
- ✓ Describir en forma adecuada las actividades que se llevarán a cabo, con el fin de que puedan asignarse las responsabilidades para la puesta en práctica.
- ✓ Permitir la vigilancia de las actividades y resultados que facilite ejercer un control.

Identificación de la estrategia. El resultado del cruce del análisis del entorno con el análisis de las capacidades de la empresa permite formular la estrategia o plan de acción de la firma. El contraste de oportunidades y amenazas ofrece la potencialidad de creación de valor; las fortalezas y debilidades respecto a la competencia, permiten visualizar cuál es la ventaja competitiva.

Formulación de objetivos. La respuesta a la situación problemática identificada deben ser los objetivos. El objetivo general resuelve la situación clave en el mercado, y los objetivos específicos son las actividades que contribuyen a alcanzar el objetivo general, y se visualizan en las aplicaciones de la estrategia.

Implicaciones financieras. Los indicadores que monitorean el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles para dar cobertura a los segmentos

---

<sup>16</sup> FRED David. La Gerencia Estratégica. P. 174

objetivos seleccionados, se usan para evaluar la ejecución del plan de mercadeo Desarrollo de la oferta de valor. La solución para la situación problemática se materializa en la oferta de valor para el cliente. Las 8 P de la mezcla de mercadeo integran una solución viable, sostenible y rentable.

Sistema de información para la toma de decisiones. Desglosar los resultados esperados y medir la efectividad del plan de mercadeo estratégico son insumos para la toma de futuras decisiones con base en un sistema de medición permanente.

Lo anterior supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la empresa un ente proactivo y visionario.

El Plan de contingencia de evaluación y Control<sup>17</sup>. El plan de marketing se compone del diagnóstico, de los objetivos y de los medios destinados para el logro de estos objetivos sobre un producto concreto. A su vez, integra dentro de sí unas estrategias y unas políticas y al mismo tiempo, arranca de una vocación empresarial determinada.

Se debe plantear un Plan de Contingencias porque a pesar de que el plan de marketing debe estar muy bien elaborado, siempre puede ocurrir que no se cumplan las previsiones, y entonces se pondrían en peligro los resultados del producto y de la empresa.

Normas para la implantación del plan de contingencias:

- ✓ Realizar el plan de marketing lo más exacto posible, teniendo en cuenta las contingencias.
- ✓ Presentar un plan de contingencias junto con el plan de marketing. Será la protección final del plan determinando.
- ✓ Qué riesgo en «pinchazo» de ventas puede presentar el plan.
- ✓ Qué decisión adoptar ante la realidad de los hechos.

La dirección general de la empresa deberá decidir, a la hora de aprobar el plan de marketing, si está dispuesta a iniciar el año con un plan de contingencias o no le es preciso considerarlo.

---

<sup>17</sup> FERRE TRENZANO, José María. El plan de marketing. La planificación y el management. Barcelona: Editorial Océano, 2004. p. 33.

Si la dirección de la empresa decide actuar con un determinado plan de contingencias, significa que la dirección comercial, aun teniendo aprobado el plan de marketing original deberá, de acuerdo con el plan de contingencia, limitar los gastos si hubiere lugar y tener en cuenta en cualquier caso las medidas adoptadas.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Análisis de los consumidores:** El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios.

**Desarrollo de estrategia de mercadotecnia:** Diseño de una estrategia inicial para un nuevo producto basado en un concepto asociado al mismo.

**Diagnóstico Estratégico:** Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas nos brindarán información necesaria para poder responder los interrogantes, ¿donde está la empresa hoy?, ¿A dónde puede llegar? Y ¿A donde debería ir?

**Direccionamiento Actual:** Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente estos sean ideas sugeridas 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 diagnostico de su situación actual.

**Estrategia:** Conjunto de acciones que se planifican y se llevan a la práctica para lograr un fin, así mismo, se podría decir que es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización.

**Mercadeo.** Actividad comercial en la cual se desarrollan las principales variables de oferta y demanda, se reconocen las necesidades del cliente y orientan la definición del flujo de bienes y servicios de la empresa, buscando la satisfacción y logro de los objetivos.

**Metas:** Atributos o realizaciones finales a corto, mediano y largo plazo.

**Mezcla de mercadeo:** Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, plaza, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

**Posicionamiento en el mercado:** Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores, un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un

posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

**Planeación Estratégica Corporativa:** Este nivel 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 un determinado tiempo generalmente un 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.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

**2.3.1. Generalidades de la Empresa** Velas margarita nace en el año de 1.979 por la mentalidad emprendedora de MARGARITA BENAVIDES y su esposo EDGAR ADAN MEZA, quienes comienzan fabricando cerillas para las parroquias y luego de iniciativa propia comienza a fabricar las veladoras para ritual y fe y se define su mercado como el de los tenderos realizando ventas tienda a tienda en la ciudad de Pasto.

Margarita Benavides fallece en Enero del año 2.003 y comienza una nueva historia que crece a partir de las enseñanzas logradas de ella como. La empresa empieza a modernizarse y va en la búsqueda de fuentes de información y enseñanza en sitios como Bogotá y Medellín, y crece su portafolio de productos y servicios dando paso a nuevas líneas, nuevos mercados y nuevos clientes.

**Misión:** Ser reconocidos y líderes en el mercado de Pasto para satisfacer las necesidades del mercado en velas para rituales, aroma terapia y decoración con productos de calidad, innovadores y a precios exequibles.

Visión: Conquistar el mercado nacional haciendo alianzas estratégicas e implementando la tecnología adecuada, para estar presentes en los más exclusivos almacenes ofreciendo calidad y estilos únicos en nuestros productos.

Artículos que comercializa Velas Margarita: Ofrece al cliente una mezcla de velas para diferentes gustos y preferencias, las principales líneas son:

- ✓ Velas de gel
- ✓ Velas vegetales
- ✓ Velas aromáticas
- ✓ Línea tendero
- ✓ Línea esotérica
- ✓ Línea tradicional
- ✓ Velas flotantes
- ✓ Accesorios para velas y decoración.

## **2.4 MARCO LEGAL**

La empresa Velas Margarita, dentro de su reglamentación ha aplicado toda la normatividad requerida para la comercialización de sus productos, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la preservación del medio ambiente, las principales reglamentaciones son:

Código de Comercio: El desarrollo de esta investigación se fundamentara bajo la regulación que establece el Código de Comercio de Colombia DECRETO 410 DE 197. El cual establece las directrices generales a seguir en el marco de actuación de las personas jurídicas. Esta persona jurídica es aquella que en algunos casos se encuentra ejerciendo profesionalmente alguna actividad que la ley considera como mercantil. La ley presume que una persona es un comerciante cuando está registrado en el registro público de comercio, ha abierto un establecimiento de comercio, o se anuncia como comerciante a través de cualquier medio (artículos 10 y 13 del Código de Comercio).

Norma Técnica Colombiana 6001: Esta tiene como propósito el dar a este sector de la economía una herramienta que le permita desarrollar una estructura interna sólida que garantice direccionar negocios con altos estándares de calidad y lograr ser más competitivos frente a nuevos mercados.

### **3. METODOLOGÍA**

El procedimiento para el desarrollo de la pasantía se desarrolla mediante actividades que se realizan en la empresa, las cuales aparecen en el plan de trabajo consignado en el cronograma de actividades, al final del presente proyecto.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo se implementarán niveles de conocimiento, representados en dos tipos de estudio a saber: exploratorio ya que permite desentrañar los conocimientos previos que tiene el investigador acerca del problema planteado, por tanto, busca familiarizarse con la composición interna de la empresa, el mercado y su entorno, tomando como primer paso el uso de las investigaciones bibliográficas y otros tipos o metodologías de investigación que requieran, sólo que éstas deben tener un grado de confiabilidad y certeza para sustentar el trabajo; y descriptivo, el cual consiste en identificar características del objeto investigativo, señalando de éste formas y conductas que ayudan asociar variables investigativas; también permite utilizar herramientas específicas para las recolección de datos, con el fin de darle mayor profundización al tema, ya que se tiene como objetivo identificar el mercado y describir el comportamiento actual y futuro de la compañía en la ciudad de Pasto.

#### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta el objeto de la investigación y buscando cumplir con lo planteado se utilizará el Método deductivo, que va de lo general a lo concreto, puesto que existen conocimientos que se pueden volver explícitos en la empresa, tales como teorías, postulados y tendencias.

#### **3.3 FUENTE DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información que están involucradas en la investigación son de dos tipos:

Primaria: se recurrirá a la observación directa o participante (reuniones con personal de la empresa), con el fin de tener una mejor visión del objeto de estudio, lo mismo que la encuesta, para lo cual se hará un sondeo en las diferentes empresas donde se distribuye y comercializan productos similares a los de Velas Margarita, se diligenciará una encuesta (Ver Anexo A), con la que se pretende recolectar la mayor información posible, veraz y confiable.

Secundaria: la cual se obtendrá por medio de consultas de obras relacionadas



con el tema, de estudios efectuados por diferentes organismos particulares como: tesis de grado, monografías, investigaciones, entre otros documentos que hagan parte de la empresa.

### 3.4 POBLACION Y MUESTRA

**3.4.1 Población** La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, se puede decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos.

Por lo anterior, el universo objeto de estudio está integrado por 255 clientes atendidos durante el último trimestre (Enero, Febrero y Marzo de 2013).

**3.4.2 Muestra** Como el grupo de clientes internos es pequeño (11 personas), se realiza censo con el fin de obtener información precisa. La muestra se define como un subgrupo de la población. Para delimitar las características de la población.

Es por esto que la selección de la muestra se calculara a partir de los 255 clientes atendidos durante el último trimestre (Enero, Febrero y Marzo de 2013), con base a la siguiente formula de muestreo:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= 90 % Nivel de confianza 1.64

e= 0.1 % Error máximo admisible

p= 50% Porcentaje de acierto 0.5

q= 50% Porcentaje de error 0.5

N= 255 Población

$$n = \frac{255 \times (1.64)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(255-1) \times (0.1)^2 + (1.64)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 53$$

El nivel de confianza: es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área. En la presente investigación se utiliza un nivel de confianza del 90%, que corresponde a la desviación estándar de 1.64.

El error o porcentaje de error: equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar a hipótesis verdadera por considerarla falsa. En la investigación se utilizará un margen de error del 0.1%.

La probabilidad de ocurrencia: es la posibilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50% igual a 0.5.

Del total de la población o del número de clientes atendidos, se toman como muestra para el presente estudio un total de 53, en cuanto a la organización, se realizara un censo, se tomara el número total de trabajadores, ya que por su tamaño no amerita realizar una muestra.

## 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VELAS MARGARITA S.A.

### 4.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo se realizó mediante el análisis de los factores externos, que inciden en el funcionamiento de la empresa Velas Margarita. Se tuvo en cuenta el impacto no controlable de factores económicos, sociales y culturales, políticos y legales, tecnológicos, competitivos y ambientales.

**4.1.1 Económicos** La actualidad económica y los análisis que de ella puedan desprenderse significan una oportunidad para la empresa debido fundamentalmente a la necesidad de información que particulares y empresarios viven en su cotidianidad.

El departamento de Nariño se caracteriza porque sus empresarios se preocupan a nivel individual desconociendo los intereses generales de la comunidad. No hay inversión en el sector económico, el sector más fuerte es el financiero por que los Nariñenses se dedican al ahorro y no invierten, este es un problema cultural que no genera empleo ni desarrollo.

“En el período 1990-2010 la economía nariñense presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto y mostró tasas de crecimiento superiores”<sup>18</sup>. Este comportamiento permaneció constante y sin mayores modificaciones hasta finales de 2008, periodo en el cual se originó en el sur Colombiano la denominada “crisis de las pirámides” cuyo efecto fue la desaceleración de la economía regional debido a la pérdida de dinero en circulación y a la situación coyuntural que desencadenó esta atípica circunstancia.

En consecuencia de esta crisis los presupuestos empresariales fueron afectados drásticamente de igual manera los presupuestos personales se ajustaron y afectaron las ventas de productos de consumo y servicios que no se consideran de primera necesidad porque tuvieran sustitutos económicos. Así las cosas y pese a que a la fecha se anuncia por parte de las entidades gubernamentales una recuperación económica en la región.

\* Desempleo Según el informe del DANE arroja que “En el trimestre móvil noviembre 2012 - enero 2013, la tasa global de participación fue 64,3%, la de ocupación 57,6% y la de desempleo fue 10,3%. Entre tanto, la tasa de desempleo en enero de 2013 a nivel nacional fue 12,1% contra 12,5% del año

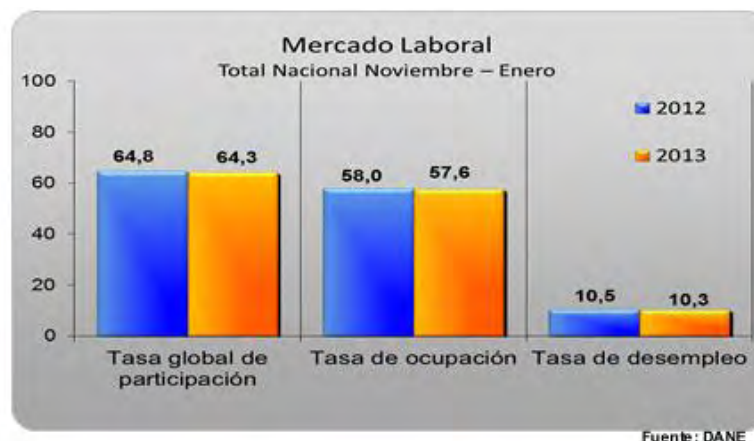
---

<sup>18</sup> [www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_ec\\_reg4.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg4.htm). Citado el 25 de abril de 2013

anterior”<sup>19</sup>, y teniendo en cuenta la resolución 477 de 2011 “por medio de la cual se define el monto de la cotización obligatoria de los afiliados al régimen contributivo que se destina a la financiación de la subcuenta de solidaridad del Fosyga”<sup>20</sup>, el cual se calcula en base a la liquidación de aportes para la seguridad social en salud con destino al régimen subsidiado y que es de 1.5% se puede ver que el panorama es alentador teniendo en cuenta que a mayor desempleo menor será el ingreso a la subcuenta de solidaridad del Fosyga.

Esta variable es de suma importancia debido a que la empresa no solo debe generar empleo sino que además como sus actividades se desenvuelven en este campo cualquier variable que afecte el ingreso destinado para atender las necesidades de todas las personas que pertenecen a cualquier régimen (subsidiado - contributivo) se verá afectado el normal funcionamiento de sus actividades.

## Gráfica 2. Mercado Laboral



Fuente: Esta investigación.

\* Inflación incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado<sup>21</sup> y que dentro de este sector, esta variable es la base para determinar el incremento del valor de la unidad de pago por capitación. Este factor es importante dentro de esta investigación, debido a que las estimaciones de los analistas para el primer mes del año, fluctuaron entre un 0.31% y un 0.67%, con un promedio de 0.53% según el DANE, es decir que la economía se ha mantenido estable en términos generales debido a que el

<sup>19</sup> [www.dane.gov.co/#twoj\\_fragment1-4](http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4). Citado el 19 de Junio de 2013

<sup>20</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. Resolución 477 de 2011. Por medio de la cual se define el monto de la cotización obligatoria de los afiliados al régimen contributivo que se destina a la financiación de la subcuenta de solidaridad del Fosyga. [en línea]. Bogotá. 2013. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41640>. Citado el 19 de Junio de 2013

<sup>21</sup> [www.gerencie.com/inflacion.html](http://www.gerencie.com/inflacion.html). Citado el 19 de Junio de 2013.

gobierno mediante la aplicación de las políticas monetaria y fiscal ha logrado mantener la inflación en este nivel. Este factor se convertiría en una debilidad mayor debido a la incidencia de este sobre el establecimiento de los precios de comercialización.

**4.1.2 Culturales** Los estudios generales de medios realizados en Colombia demuestran como los colombianos están dejando de un lado aquellos aspectos tradicionalistas pasando a la utilización de nuevas opciones de formación cultural como el internet. De igual manera los resultados del censo general de 2005 realizado por el DANE dice que los hábitos han variado negativamente<sup>22</sup>. Lo anterior constituye una amenaza para la empresa si se tiene en cuenta que esta produce artículos que van de lo tradicional a lo exclusivo.

**4.1.3 Sociales** No cabe duda que esta variable es importante porque obliga a las demás empresas que trabajan en el mismo sector a mejorar continuamente, con el fin de mejorar la calidad de vida, teniendo en cuenta que la ciudad de Pasto se encuentra en un punto estratégico debido a sus límites con el país de Ecuador se puede tomar esto como una oportunidad para asociarse con otras empresas para poder defenderse de aquellos que son más fuertes en algunos puntos y lo que les aseguraría en un mayor porcentaje la permanencia en el mercado.

Los estilos de vida se han venido transformando con el paso del tiempo y en este sentido se ha modificado el nivel de consumo lo anterior debido a la aparición de nuevos y más económicos canales informativos que ha impulsado la sustitución de estos medios por opciones como la internet. Esto constituye una amenaza para la empresa.

De otra parte, existen eventos de carácter social que estimulan la labor empresarial, como son el reconocimiento y la apropiación por lo regional. Estos eventos son una oportunidad para la empresa en la medida que ellos pueden fortalecer la marca de la empresa frente a otras de nivel externo.

Por último, en cuanto a lo social se refiere, cabe destacar el creciente auge de la responsabilidad social como política y estrategia en el sector empresarial y comercial a nivel mundial, nacional y regional. Se tiene entonces en estas iniciativas una oportunidad en lo social.

Conflicto Interno es uno de los puntos más sonados en Colombia y que consiste en pocas palabras en el desorden público protagonizado por grupos beligerantes al margen de la ley y que han desencadenado una serie de infortunios afectando

---

<sup>22</sup> [www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-115093.\\_archivo\\_.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-115093._archivo_.pdf). Citado el 25 de abril de 2013

de diferentes maneras como el crecimiento económico, alto índice de inseguridad, inflación, entre otras, y que ponen en riesgo no solo el sistema de salud sino todos los sistemas.

**4.1.4 Ambientales** En el factor ambiental se debe considerar la creciente inclinación de los países y las comunidades que los integran hacia la protección del medio ambiente. Crecientes grupos ecologistas promueven la producción limpia e incluso la compra de productos con elaborados con conciencia ecológica.

Se conocen además campañas a nivel mundial y nacional que invitan a no consumir productos o servicios que perjudiquen el medio ambiente. En este contexto el consumo de velas puede verse atacado por esta clase de organizaciones y pensamientos, por lo que se considera que en este aspecto existe una amenaza que tratar.

**4.1.5 Políticos** Teniendo en cuenta que Colombia es un país de normas las cuales están en constante cambio por parte del gobierno bien sea para beneficiar a unos y/o perjudicar a otros, se deben prestar la suficiente atención en cuanto a que leyes expiden con el fin de que la empresa no incurra en faltas que puedan afectar su normal desarrollo de actividades entre ellas están

- Normas de Sistema General de Seguridad Social en Salud: son normas que regulan el sistema de seguridad social en Colombia, que ayudan a fortalecerlo y aquellas personas, empresas etc., que no cumplan con las normas que están establecidas debe retirarse de parte (por voluntad propia) o de oficio (por apertura de procesos disciplinarios)

**4.1.6 Cambios Normativos** son de suma importancia debido a que la expedición constante de leyes buscan o bien atentar contra el sistema o tratar de buscarle una solución, pero gracias a este sistema, este sector empresarial genera cerca de un millón cien empleos “Los expertos consultados coinciden en que el sector resulta atractivo hoy en día, debido a que no es una industria especializada que genera nichos de trabajo en múltiples áreas, además de involucrar una amplia cadena intersectorial productiva.”<sup>23</sup>, gracias a este tipo de oportunidades este sector busca mejorar la calidad de vida de muchas personas que de manera directa e indirecta acompañan este sector, de otra manera existe reglamentación en productos derivados del petróleo.

---

<sup>23</sup>[www.empleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/sector-salud-genera-cerca-de-un-milln-n-de-empleos-directos/11738523](http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/sector-salud-genera-cerca-de-un-milln-n-de-empleos-directos/11738523). Citado el 19 de Junio de 2013.

**4.1.7 Participación espacios de participación** que permiten realizar una defensa del sistema con el fin de influir en resultados positivos, gracias a estos escenarios se pueden obtener resultados que puedan mejorar o agravar alguna decisión que pueda afectar el normal funcionamiento de la organización.

Cabe anotar que las anteriores son algunas de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en las organizaciones, como lo es el caso de la empresa Velas Margarita, y que para cualquier acción que requiera emprender en cuanto a contratación, compra y venta como primera medida, necesariamente debe tener en cuenta las decisiones de carácter político que rigen en la actualidad.

**Tabla 1. Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades**

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)       |             |   |   |         |   |   |         |   |   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| VARIABLES SELECCIONADAS                                             | Oportunidad |   |   | Amenaza |   |   | Impacto |   |   |
|                                                                     | A           | M | B | A       | M | B | A       | M | B |
| Gustos y preferencias en artículos artesanales.                     | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Incentivos al sector de las pymes a través de organismos del estado | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Desarrollo regional                                                 | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Segmentos de mercado atractivos de visitantes y otros segmentos     | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Posición estratégica                                                | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| Entrada de nuevos competidores.                                     |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Crisis económica                                                    |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Restricción normativa en productos derivados del petróleo.          |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Tasas impositivas de industria y comercio.                          |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Precios altos de los insumos químicos para la producción de velas.  |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Costo de insumos originado por el conflicto interno.                |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Políticas no adecuadas para el fomento de la pequeña industria.     |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| Bajo poder adquisitivo causado por el desempleo en Nariño           |             |   |   | X       |   |   |         |   | X |

Fuente: Esta Investigación.

## 4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

| MATRIZ MEFE                                                                   |       |        |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|----------|
| FACTOR                                                                        | POND. | CALIF. | RES/POND |
| FACTOR ECONOMICO                                                              |       |        |          |
| INCENTIVOS AL SECTOR ARTESANAL                                                | 0,04  | 3      | 0,12     |
| RECESION ECONOMICA CONIMPACTO EN PRECIOS.                                     | 0,07  | 1      | 0,07     |
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.                                      | 0,06  | 1      | 0,06     |
| BAJA CAPACIDAD DE COMPRA DE ALGUNOS SEGMENTOS.                                | 0,04  | 2      | 0,08     |
| SUBTOTAL FACTOR ECONOMICO                                                     | 0,21  |        | 0,33     |
| FACTOR CULTURAL                                                               |       |        |          |
| GUSTOS Y PREFERENCIAS POR ARTICULOS ARTESANALES                               | 0,08  | 4      | 0,32     |
| MITOS RESPECTO A LO ISOTERICO O MAGICO DE LAS VELAS DECORATIVAS AROMATICAS.   | 0,09  | 2      | 0,18     |
| GRADO DE ASOCIACION DE EMPRESARIOS DEL SECTOR.                                | 0,04  | 3      | 0,12     |
| ESTIO DE VIDA CON INTERES A LA DECORACION DEL HOGAR.                          | 0,04  | 3      | 0,12     |
| SUBTOTAL CULTURAL                                                             | 0,25  |        | 0,74     |
| FACTOR POLITICO LEGAL                                                         |       |        |          |
| RESTRICCION NORMATIVA PARA DERIVADOS DEL PETROLEO                             | 0,04  | 2      | 0,08     |
| REGLAMENTACION DE APOYO A LA MIPYME                                           | 0,09  | 4      | 0,36     |
| NORMA AMBIENTAL RESTRICTIVA ALA UTILIZACION DE ESPACIOS DE IMPACTO AMBIENTAL. | 0,08  | 1      | 0,08     |
| SUBTOTAL POLITICO LEGAL                                                       | 0,21  |        | 0,52     |
| FACTOR COMPETITIVO                                                            |       |        |          |
| COMPETENCIA DE PRODUCTOS AROMATICOS INTERNACIONALES                           | 0,09  | 1      | 0,09     |
| COMPETENCIA DE SUSTITUTOS DEL SECTOR ELECTRICO.                               | 0,04  | 2      | 0,08     |
| INGRESO DE ARTICULOS POR CONTRABANDO                                          | 0,08  | 2      | 0,16     |
| SUBTOTAL COMPETITIVO                                                          | 0,21  |        | 0,33     |
| FACTOR AMBIENTAL                                                              |       |        |          |
| IMPACTO POR PARAFINA                                                          | 0,08  | 2      | 0,16     |
| ADECUADA UTILIZACION DEL RECURSOS SOLIDOS                                     | 0,04  | 3      | 0,12     |
| SUBTOTAL AMBIENTAL                                                            | 0,12  |        | 0,28     |
| TOTALES                                                                       | 1     |        | 2,2      |

Fuente: Esta investigación.

La calificación de 2,2 dentro del marco de evaluación de factores externo de la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S, se encontró que pese a las oportunidades que le brinda su entorno en cuanto al mejoramiento de su actividad comercial en campos tales como competidores, crisis económica, normas, precios. Esta empresa vera limitada su actividad por lo tanto se debe aprovechar las oportunidades y mejorar las amenazas, mediante la combinación de variables que puedan integrar recursos orientados a contrarrestar las amenazas que le permitan a la empresa acoplar el ambiente externo con sus recursos existentes.



### 4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

El dinamismo de las empresas se debe a que dentro de su estructura se encuentran incorporadas las personas y éstas a la vez interactúan con el medio externo, llevando y trayendo información, de tal forma, que el entorno interno es influenciado positiva o negativamente por factores externos. Por tanto, es indispensable diagnosticar y analizar el entorno interno de las empresas sin dejar de ligar sus efectos con las variables que las causaron. Para poder determinar y obtener una buena información hace falta una adecuada herramienta que permita recolectar la mayor información posible y a la vez que ésta sea veraz y actualizada, con el fin de evitar riesgos al momento de analizar el entorno interno de la empresa y poder determinar las variables que tiene mayor peso en el normal desarrollo de sus actividades.

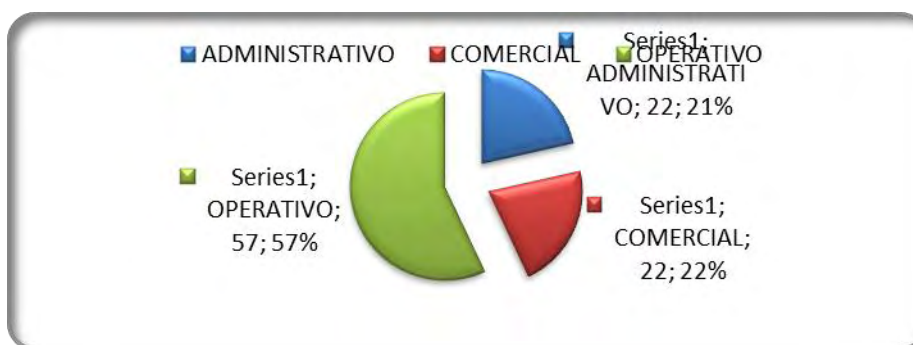
**4.3.1 Encuesta Dirigida al Cliente Interno** de a la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S.

**Tabla 3. ¿Nivel al que pertenece?**

| RESPUESTA      | No | %   |
|----------------|----|-----|
| ADMINISTRATIVO | 3  | 22  |
| COMERCIAL      | 3  | 22  |
| OPERATIVO      | 8  | 57  |
| TOTAL          | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 3. Nivel jerárquico**



Fuente: Esta investigación.

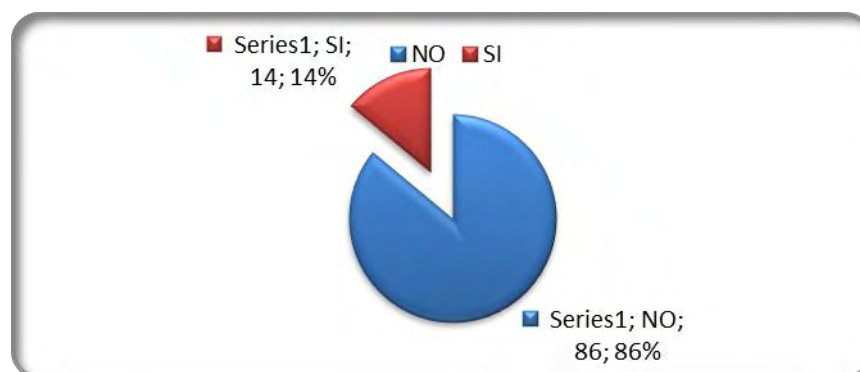
De los 14 clientes internos encuestados en la empresa el 21.5% pertenecen al nivel administrativo, 21.5% el nivel comercial y 57% al nivel operativo. Es decir que la mayor parte se encuentra en el nivel operativo ya que son muchas las funciones que intervienen en la misma.

**Tabla 4. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| NO        | 12 | 86  |
| SI        | 2  | 14  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 4. Remuneración**



Fuente: Esta investigación.

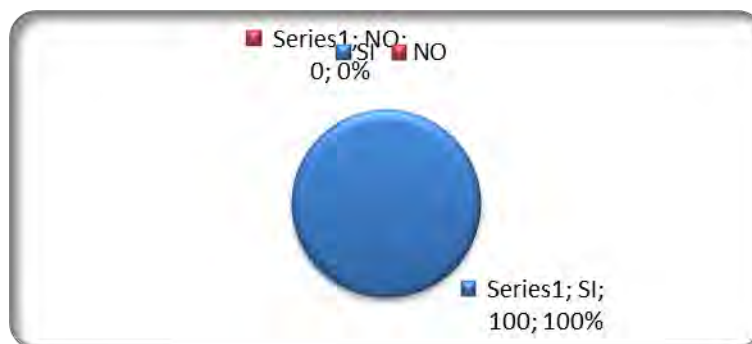
De acuerdo a las respuestas obtenidas de los clientes internos, se logró conocer que el 86% de los encuestados están en desacuerdo con la remuneración; por consiguiente se observa que la política salarial de la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S, es mal remunerada; situación que tiene inconforme a los clientes internos, además la empresa no les brinda una compensación salarial acorde con las habilidades y experiencias, situación que desmotiva a los trabajadores.

**Tabla 5. ¿Recibe el pago a tiempo y en forma precisa?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| SI        | 14 | 100 |
| NO        | 0  | 0   |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 5. Pago**



Fuente: Esta investigación.

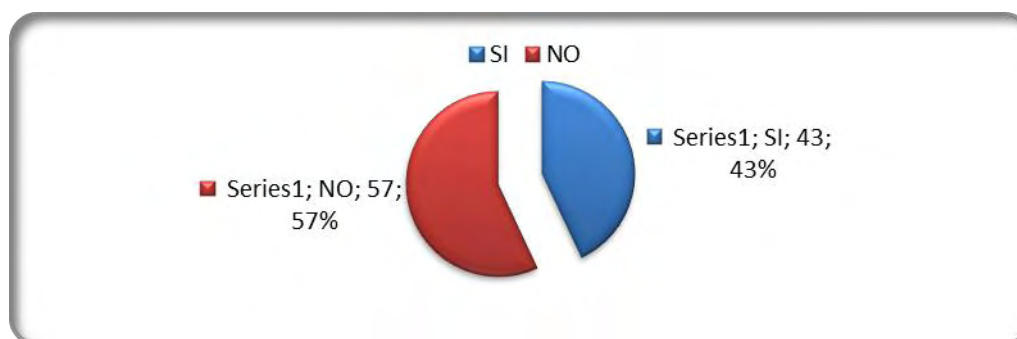
En este aspecto se observa que el 100% de los clientes internos está conforme con el pago a tiempo y en forma precisa que realiza la empresa.

**Tabla 6. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo su trabajo?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| SI        | 6  | 43  |
| NO        | 8  | 57  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 6. Material de trabajo**



Fuente: Esta investigación.

El 57% están inconformes ya que la empresa no supe realmente con las herramientas que necesitan a la hora de su trabajo; los materiales que les da la

compañía no son de muy buena calidad y al realizar su trabajo encuentran problemas, demorando así la realización de él.

**Tabla 7. ¿Es tratado (a) con respeto por mis compañeros, supervisores, alta gerencia?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| SI        | 14 | 100 |
| NO        | 0  | 0   |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Grafica 7. Respeto**



Fuente: Esta investigación.

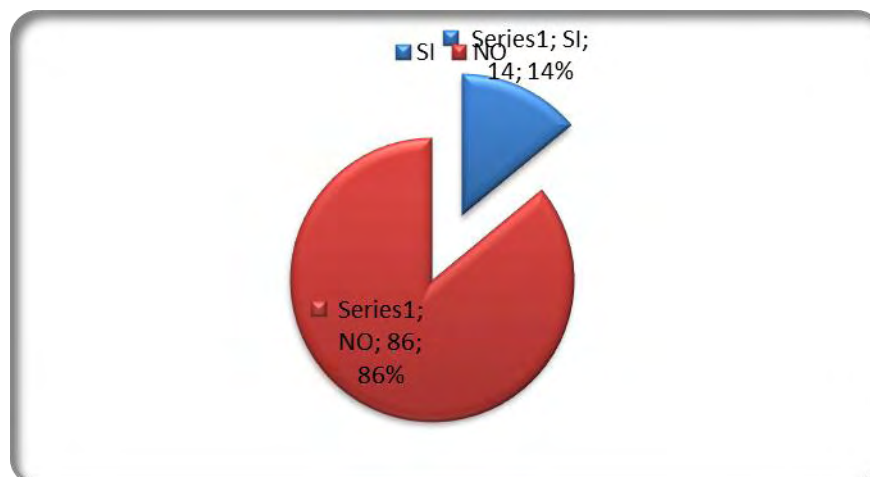
El 100% de los clientes internos encuestados contestaron que son tratados con respeto por todos los integrantes de la empresa, afirmaron que son tratados por igual, el gerente inculca mucho el respeto y los buenos modales con su equipo de trabajo.

**Tabla 8. ¿Su equipo, participa en la toma de decisiones?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| SI        | 2  | 14  |
| NO        | 12 | 86  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 8. Toma de Decisiones**



Fuente: Esta investigación.

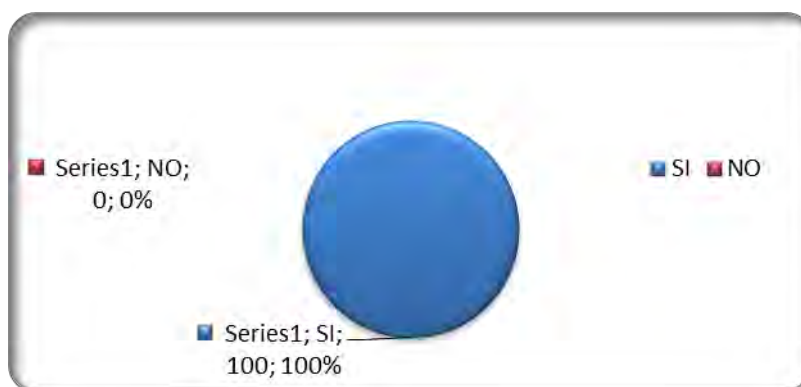
El 86% no participa en la toma de decisiones, estas personas no se sienten parte vital de la empresa ya que sus jefes inmediatos nunca les han informado de los cambios que van a realizar, o de actividades que involucran a la empresa.

**Tabla 9. ¿Siente que necesita capacitación por parte de la empresa?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| SI        | 14 | 100 |
| NO        | 0  | 0   |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 9. Capacitación**



Fuente: Esta investigación.

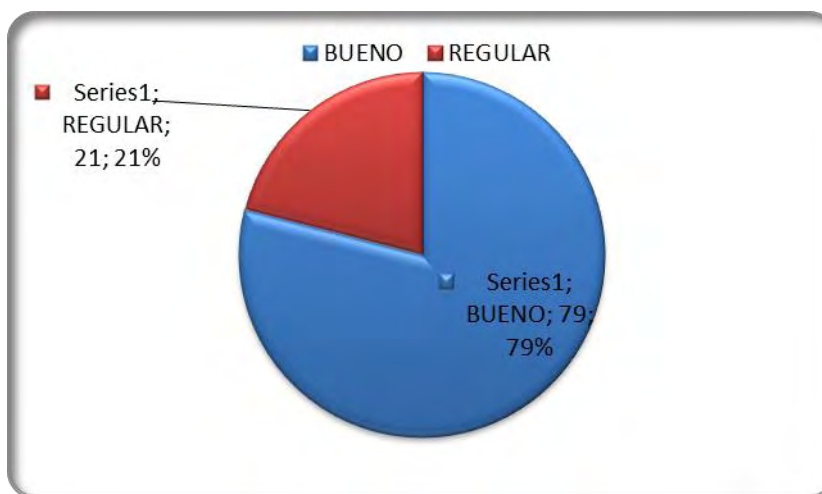
El 100% de los encuestados, afirman que están de acuerdo con que se los capacite, los clientes internos que realizan las velas ya que requieren capacitación por lo menos unos días antes de empezar con la temporada, además los resultados esperados por sus jefes son bastante altos; los demás clientes internos son conscientes de necesitar capacitación para conocer más sobre la empresa, sus cargos y los productos que ofrecen.

**Tabla 10. ¿Cree usted que el producto que comercializa la empresa es?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| BUENO     | 11 | 79  |
| REGULAR   | 3  | 21  |
| MALO      | 0  | 0   |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 10. Producto**



Fuente: Esta investigación.

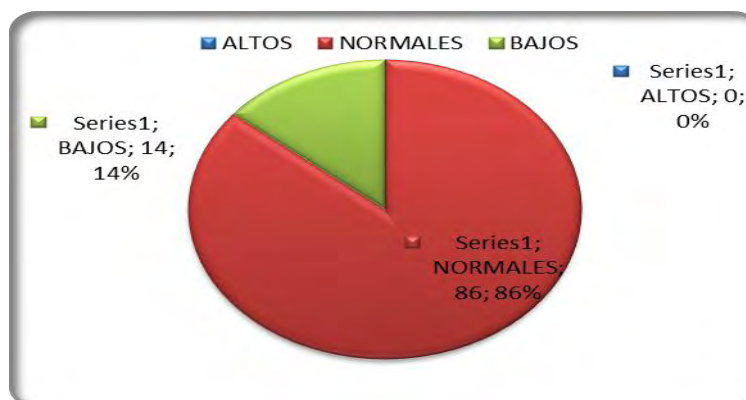
El 79% de encuestados están de acuerdo con que la calidad de las velas es buena, ya que son las personas que más conocen del producto y que han tenido la oportunidad de comparar con otras marcas.

**Tabla 11. ¿Cree usted que los precios que maneja la empresa en sus productos son?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| ALTOS     | 0  |     |
| NORMALES  | 12 | 86  |
| BAJOS     | 2  | 14  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 11. Precio**



Fuente: Esta investigación.

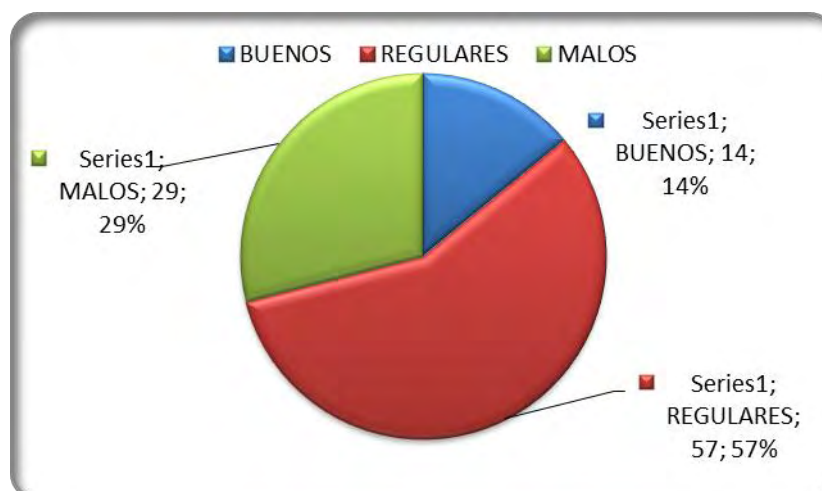
El 86% de los clientes internos consideran que los precios que maneja la empresa son normales ya que ven que el inventario de la empresa siempre está en movimiento, la mercancía que tienen en bodega sale sin demora y que las velas son de muy buena calidad y por esto amerita que tengan este precio.

**Tabla 12. ¿Cree usted que los esfuerzos de mercadeo que realiza la empresa son?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| BUENOS    | 2  | 14  |
| REGULARES | 8  | 57  |
| MALOS     | 4  | 29  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 12. Mercadeo**



Fuente: Esta investigación.

El 57% de encuestados piensan que el mercadeo que realiza la empresa es regular ya que toda esta responsabilidad recae sobre los vendedores, no han mirado opciones para realizar un buen plan de mercadeo para poder estar al nivel de las grandes empresas de distribución de velas, esto debe ir encabezado por el gerente y terminar en los vendedores. El 14% lo considera bueno porque los vendedores han hecho un buen trabajo, y el 29% lo considera malo. Porque han sido pocos o nulos los esfuerzos para realizar un plan de mercadeo solo tiene en cuenta que los vendedores sean la parte que responda por ventas, ellos son los que reportan todo lo que pasa al exterior de la empresa de forma muy informal.

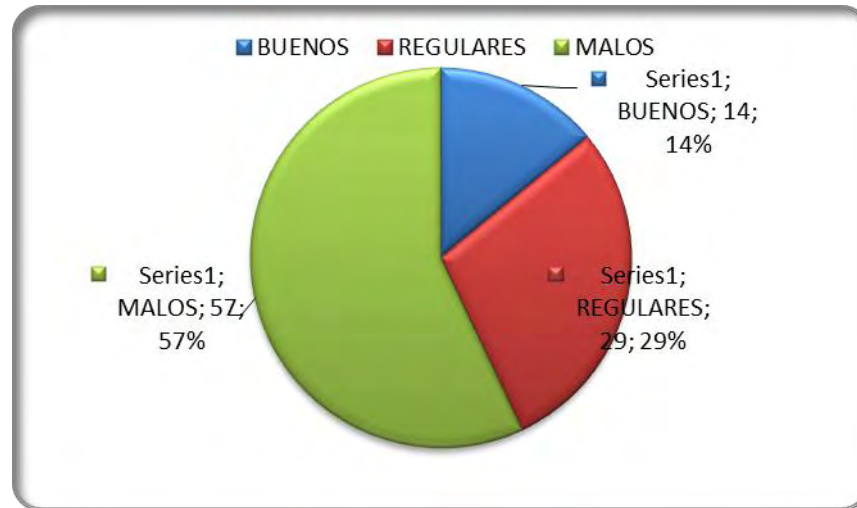
**Tabla 13. ¿Cree usted que los procesos de venta que maneja la empresa son?**

| RESPUESTA | No | %   |
|-----------|----|-----|
| BUENOS    | 2  | 14  |
| REGULARES | 4  | 29  |
| MALOS     | 8  | 57  |
| TOTAL     | 14 | 100 |

Fuente: Esta investigación.



**Gráfica 13. Distribución**



Fuente: Esta investigación.

El 57% de los clientes internos piensa que el proceso de distribución es malo, ya que hay demora en las entregas, los pedidos se confunden porque hay desorganización con la entrega de ellos, al despachar la mercancía no tiene carro propio para hacerlo, para despacho tiene que alquilar transporte. El 29% piensa que el proceso de distribución es regular ya que las personas que tiene que hacerlo dan su mejor esfuerzo, tratando de cumplir con los objetivos, aunque no se cumpla totalmente con lo requerido, una entrega oportuna.

#### 4.4 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

**Tabla 14. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)**

| MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA |               |   |   |                 |   |   |             |   |   |
|---------------------------------------|---------------|---|---|-----------------|---|---|-------------|---|---|
| VARIABLES SELECCIONADAS               | Fotaleza<br>s |   |   | Debilidade<br>s |   |   | Impact<br>o |   |   |
|                                       | A             | M | B | A               | M | B | A           | M | B |
| Eficiente motivación por la admón.    | X             |   |   |                 |   |   | X           |   |   |
| Recursos humanos idóneos              | X             |   |   |                 |   |   |             | X |   |
| Buena calidad del producto            | X             |   |   |                 |   |   | X           |   |   |
| Precios estables del producto         | X             |   |   |                 |   |   |             | X |   |
| Utilidades con pocas expectativas.    | X             |   |   |                 |   |   | X           |   |   |
| Escasos niveles jerárquicos.          |               |   |   | X               |   |   |             | X |   |
| Bajos niveles salariales.             |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Falta de capacitación al personal.    |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Bajo nivel tecnológico.               |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Lento proceso productivo.             |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Falta de orientación al mercado       |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Carencia de un plan de ventas.        |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Pocos canales de distribución         |               |   |   | X               |   |   |             | X |   |
| Demoras en la entrega del producto.   |               |   |   | X               |   |   |             | X |   |
| Baja rentabilidad                     |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |
| Variabilidad en la liquidez           |               |   |   | X               |   |   | X           |   |   |

Fuente: Esta investigación.

#### 4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz MEFI se construyó con la ayuda del personal de Velas Margarita, seleccionando 16 variables que se trasladan de la matriz de evaluación de capacidad interna, de acuerdo al impacto producido en cada factor.

**Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

| <b>MATRIZ MEFI</b>                                |              |               |                 |
|---------------------------------------------------|--------------|---------------|-----------------|
| <b>FACTOR</b>                                     | <b>POND.</b> | <b>CALIF.</b> | <b>RES/POND</b> |
| <b>AREA ADMINISTRATIVA</b>                        |              |               |                 |
| <b>EFICIENTE MOTIVACION POR LA ADMINISTRACION</b> | 0,09         | 4             | 0,36            |
| <b>ESCASOS NIVELES JERARQUICOS</b>                | 0,03         | 2             | 0,06            |
| <b>RECURSOS HUMANOS IDONEOS</b>                   | 0,02         | 3             | 0,06            |
| <b>BAJOS NIVELES SALARIALES</b>                   | 0,08         | 2             | 0,16            |
| <b>FALTA DE CAPACITACION AL PERSONAL</b>          | 0,06         | 2             | 0,12            |
| <b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>                    | 0,28         |               | 0,76            |
| <b>AREA DE PRODUCCION</b>                         |              |               |                 |
| <b>BAJO NIVEL TECNOLÓGICO</b>                     | 0,09         | 1             | 0,09            |
| <b>LENTO PROCESO PRODUCTIVO</b>                   | 0,04         | 2             | 0,08            |
| <b>SUBTOTAL DE PRODUCCION</b>                     | 0,13         |               | 0,17            |
| <b>AREA DE MERCADEO</b>                           |              |               |                 |
| <b>BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>             | 0,09         | 4             | 0,36            |
| <b>PRECIOS ESTABLES DE LOS PRODUCTOS</b>          | 0,04         | 3             | 0,12            |
| <b>FALTA ORIENTACION AL MERCADEO</b>              | 0,04         | 2             | 0,08            |
| <b>PLAN DE VENTAS</b>                             | 0,08         | 2             | 0,16            |
| <b>DISTRIBUCION</b>                               | 0,09         | 2             | 0,18            |
| <b>ENTREGA OPORTUNA</b>                           | 0,09         | 1             | 0,09            |
| <b>SUBTOTAL MERCADEO</b>                          | 0,43         |               | 0,99            |
| <b>AREA FINANCIERA</b>                            |              |               |                 |
| <b>RENTABILIDAD</b>                               | 0,04         | 2             | 0,08            |
| <b>LIQUIDEZ</b>                                   | 0,04         | 2             | 0,08            |
| <b>MEDIANO RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>         | 0,04         | 3             | 0,12            |
| <b>DEBIL UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | 0,04         | 2             | 0,08            |
| <b>SUBTOTAL FINANCIERA</b>                        | 0,16         |               | 0,36            |
| <b>TOTALES</b>                                    | 1            |               | 2,28            |

Fuente: Esta investigación.

El resultado ponderado de La calificación de 2,28, demuestra que la empresa presenta debilidades en cuanto a su actividad de mercadeo, comunicación interna, análisis de la competencia, administración de personal, distribución física y a la carencia de un manual de funciones. Que le permita a esta organización, competir en un mercado regional, que durante los últimos años se ha visto penetrado por diferentes distribuidoras de orden nacional.

#### 4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

**Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

| FACTORES CLAVE       | POND . | ILUMINATA |        | MARGARITA |        | LUZ DE AÑERICA |        | GLADEJHONSON |        |
|----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------------|--------|--------------|--------|
|                      |        | Clas      | R Pond | Clasf .   | R Pond | Clas           | R Pond | Clasf.       | R Pond |
| <b>Servicio</b>      | 0,04   | 3         | 0,12   | 2         | 0,08   | 4              | 0,16   | 1            | 0,04   |
| <b>Precio</b>        | 0,05   | 1         | 0,05   | 3         | 0,15   | 4              | 0,2    | 3            | 0,15   |
| <b>Calidad</b>       | 0,08   | 4         | 0,32   | 3         | 0,24   | 3              | 0,24   | 3            | 0,24   |
| <b>Tecnología</b>    | 0,08   | 4         | 0,32   | 3         | 0,24   | 2              | 0,16   | 2            | 0,16   |
| <b>Financiera</b>    | 0,06   | 3         | 0,18   | 3         | 0,18   | 2              | 0,12   | 2            | 0,12   |
| <b>Publicidad</b>    | 0,05   | 1         | 0,05   | 2         | 0,1    | 1              | 0,05   | 2            | 0,1    |
| <b>Trayectoria</b>   | 0,1    | 4         | 0,4    | 4         | 0,4    | 3              | 0,3    | 3            | 0,3    |
| <b>Instalaciones</b> | 0,2    | 4         | 0,8    | 3         | 0,6    | 2              | 0,4    | 2            | 0,4    |
| <b>Ubicación</b>     | 0,09   | 3         | 0,27   | 1         | 0,09   | 3              | 0,27   | 3            | 0,27   |
| <b>Clientes</b>      | 0,1    | 3         | 0,3    | 4         | 0,4    | 3              | 0,3    | 3            | 0,3    |
| <b>Imagen</b>        | 0,04   | 3         | 0,12   | 1         | 0,04   | 4              | 0,16   | 2            | 0,08   |
| <b>Experiencia</b>   | 0,06   | 4         | 0,24   | 4         | 0,24   | 3              | 0,18   | 3            | 0,18   |
| <b>Posic. Ventas</b> | 0,05   | 3         | 0,15   | 3         | 0,15   | 1              | 0,05   | 1            | 0,05   |
| <b>Total</b>         | 1      |           | 3,32   |           | 2,91   |                | 2,59   |              | 2,39   |

Fuente: Esta investigación.

La empresa Velas Y decoraciones Margarita S.A.S tiene directos competidores en el mismo nivel entre los cuales los más destacados se tienen a:

**ILUMINATA:** Esta empresa se considera como el mayor competidor, con un 3,32 en el resultado de la investigación, teniendo en cuenta que los aspectos en los que sobresale son instalaciones pues cuenta con una infraestructura amplia, adecuada y su ubicación es estratégica, además otra fortaleza con la que cuenta son los precios que manejan de tipo preferencial debido a la cantidad de clientes que han conseguido gracias su trayectoria y experiencia, factor que proporciona a los clientes mayor confiabilidad y finalmente la tecnología que permite ofrecer un mejor producto.

Dado lo anterior la matriz de perfil competitivo, permitió identificar que el principal competidor de la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S es ILUMINATA, con una calificación de 3.32, por ser una empresa de tipo nacional, demuestra tener fortalezas internas en cuanto prestación del servicio, calidad de sus productos, tecnología utilizada, trayectoria en el mercado, instalaciones, ubicación

geográfica, fidelidad del cliente, organización administrativa, experiencia en el mercado y ventas.

Estos son los factores claves en los que la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S., debe mejorar, si espera alcanzar una mayor participación, crecimiento y sostenibilidad en el mercado de la región.

#### 4.7 ANALISIS MATRIZ DOFA

**Tabla 17. Matriz de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazasDOFA**

|                                                                                                                                                                                                                                                               | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                               | F1. Eficiente motivación por la administración.<br>F2. Recursos humanos idóneos.<br>F3. Buena calidad del producto.<br>F4. Precios estables en velas.<br>F5. Utilidad con pocas expectativas..                                                                                                                                                                             | D1. Escasos niveles jerárquicos.<br>D2. Bajos niveles salariales.<br>D3. Falta de capacitación al personal.<br>D4. Bajo nivel tecnológico.<br>D5. Lento proceso productivo.<br>D6. Falta de orientación al mercado.<br>D7. Carencia de un plan de ventas.<br>D8. Pocos canales de distribución<br>D9. Deficiente entrega oportuna.<br>D10. Bajo rendimiento del patrimonio.<br>D11. Débil utilidad operacional.                       |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                 | Estrategias FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Estrategias DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| O1. Incentivos al sector artesanal.<br>O2. Gustos y preferencias por artículos artesanales.<br>O3. Grado de asociación de los empresarios del sector.<br>O4. Estilo de vida con interés a la decoración del hogar.<br>O5. Reglamentación de apoyo a la MIPYME | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a créditos bancarios para inversiones en activos fijos (F3; O1)</li> <li>• Programar una campaña publicitaria enfocada a persuadir a los consumidores actuales y potenciales hacia el consumo de nuestra marca bajo el concepto de calidad y seguridad (F4, F5: O2, O3, O4)</li> <li>• Incrementar el servicio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura de planeación enfocada en las expectativas del mercado (D1, D5, D6; O3,O4)</li> <li>• Incrementar la publicidad enfocada a aumentar el consumo de productos procesados con la marca (D2; O3,O4).</li> <li>• Crear una sección encargada de la investigación y desarrollo (D3;O5)</li> <li>• Incrementar la cobertura de distribución, en la ciudad (D4; O2, O6)</li> </ul> |

| O6. Norma ambiental no restrictiva a la utilización de parafina con fines artesanales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | al cliente mediante aumento en la fuerza de ventas (F1, F2; O5 O6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Estrategias FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estrategias DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| A1. Recesión económica aumenta los costos.<br>A2. Precios altos de insumos por los proveedores.<br>A3. Baja capacidad de compra por los consumidores.<br>A4. Mitos respecto a lo esotérico o mágico de las velas.<br>A4. Restricción normativa a derivados del petróleo.<br>A5. Restricción al impacto por la emisión de gases tóxicos.<br>A6. Competencia por productos aromáticos internacionales.<br>A7. Competencia por sustitutos.<br>A8. Contrabando<br>A9. Restricción a la parafina. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos competitivos en precio (F1, F2; A1, A2, A3, A4)</li> <li>• Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a consumidores finales destacando la calidad y el regionalismo de nuestros productos frente a los de la competencia. (F4,F5;A6).</li> <li>• Implementar un sistema preventa ofreciendo todo el portafolio de productos(F1, F2;O5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar claramente la línea de autoridad en la estructura organizacional del departamento comercial para mejora la competitividad empresarial (D1;A1, A4)</li> <li>• Realizar programas de motivación y capacitación al personal para mejorar la atención al cliente (D7; A5, A6)</li> <li>• Penetración en el mercado mediante la difusión de publicidad e incentivos a cada canal de distribución. (D2, D4; A4,A5, A6)</li> </ul> |

Fuente: Esta investigación.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. la

estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

ESTRATEGIAS FO: F1, F2, F3, F4, F5: O1, O2.O3, O4, O5.

- Identificar segmentos atractivos ofreciendo productos innovadores a precios asequibles a los consumidores.
- Mediante el fomento a la pequeña y mediana empresa, ampliar la infraestructura física de velas margarita en aras de establecer la sección de mercadeo.
- Realizar planes de mercadeo aprovechando la página web de la empresa para dar a conocer el producto y ampliar la cobertura mediante el mercadeo virtual.
- Mantener la innovación en el producto dirigido a segmentos de alto poder adquisitivo.

ESTRATEGIAS FA: F2, F3. F7, F9; A1, A2, A3, A4.

- Mediante la mezcla de mercadeo distribuir los productos de Velas Margarita en pequeñas y medianas tiendas en sitios estratégicos de la ciudad.
- Aumentar la producción y bajar los costos unitarios para lanzar productos a segmentos de menor ingreso.
- Contactar nuevos proveedores de materias primas para ofrecer calidad y precios bajos.
- Expandir la distribución de velas decorativas en otras áreas geográficas del municipio de Pasto.

ESTRATEGIAS DO: D1, D2, D3, D4, D5; O1, O2, O3, O4, O5.

- Satisfacer las necesidades de velas decorativas mediante planes y programas promocionales en los puntos de venta.
- Identificar nichos de mercados exclusivos para mejorar la participación en el mercado de velas Margarita.
- Aumentar las ventas para los próximos años, mediante la capacitación del personal en ventas externas.
- Fortalecer la fuerza de ventas mediante comisiones e incentivos que motiven al personal a trabajar con ánimo para mejorar la venta.
- Implementar el área de mercadeo para la formulación de estrategias, objetivos y tácticas de mercadeo.

ESTRATEGIAS DA: D1, D2, D3, D4, D5; A2, A3, A4. A5.

- Realizar tareas y acciones promocionales frecuentes en el punto de venta para incentivar las ventas.
- Aumentar los canales de comercialización con el apoyo de políticas de fomento a las pequeñas empresas por parte de entidades del estado
- Realizar el lanzamiento en productos de baja participación, mediante la coordinación entre mercadeo, producción y ventas.



## 5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 5.1 MISIÓN CORPORATIVA

Tabla 18. Misión Corporativa

| MISION ACTUAL                                                                                                                                                                                                 | MISION PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ser reconocidos y líderes en el mercado de Pasto para satisfacer las necesidades del mercado en velas para rituales, aroma terapia y decoración con productos de calidad, innovadores y a precios exequibles. | “Margarita Decoraciones, es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades decorativas de nuestros clientes, producimos velas de excelente calidad para varios segmentos en diferentes líneas, abasteciendo principalmente el mercado regional; esto es posible gracias a los esfuerzos de nuestro eficiente capital humano, al uso adecuado de nuestra infraestructura tecnología y comercial, a la selección minuciosa de nuestros proveedores y al cumplimiento responsable de todas las normas sanitarias y ambientales. |

Fuente: Esta investigación.

### 5.2 VISIÓN CORPORATIVA.

Tabla 19. Misión Corporativa

| VISION ACTUAL                                                                                                                                                                                                         | VISION PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conquistar el mercado nacional haciendo alianzas estratégicas e implementando la tecnología adecuada, para estar presentes en los más exclusivos almacenes ofreciendo calidad y estilos únicos en nuestros productos. | “Margarita Decoraciones”, se proyecta para el año 2016 ser una empresa reconocida en el mercado de velas decorativas, caracterizada por la excelente calidad de sus productos; distribuyendo un amplio portafolio que le permita satisfacer con éxito las necesidades de los consumidores del sur occidente Colombiano. |

Fuente: Esta investigación.

### **5.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

**LEALTAD:**

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos.

**SERVICIO:**

Disposición de la empresa para dar respuesta a las necesidades de todos nuestros clientes con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

**RESPONSABILIDAD:**

Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la Institución, realizando de manera correcta las actividades y sugerencias del medio ambiente.

**HONESTIDAD:**

Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

**CALIDAD:**

Lograr la excelencia en nuestros productos para alcanzar la Visión y la Misión.

**AUTOREALIZACION:**

Propender por el mejoramiento de la calidez de vida de todos nuestros colaboradores y sus familias, es decir que ellos no solo piensen en su trabajo como la manera de generar recursos sino también como una actividad en la que puedan cumplir sus objetivos personales.

### **5.4 OBJETIVOS**

- Garantizar el crecimiento, supervivencia y rentabilidad de la empresa.
- Posicionar a “Velas Margarita”, en el mercado de artículos decorativos como una empresa líder en calidad y competitividad.
- Ofrecer nuevos y mejores productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades para decoración de espacios y costumbres ideológicas de nuestros clientes, actuales y potenciales.
- Incrementar la presencia de los productos en los diferentes canales de distribución.
- Incrementar la participación de la marca “Margarita Decoraciones” en el mercado regional, y nacional.

**Gráfica 14. Organigrama**



Fuente: Empresas Velas y Decoraciones Velas Margarita S.A.S

**Tabla 20. Distribución de Cargos y Funciones**

| Cargo            | Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tareas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Perfil                                                                                                                                   |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente          | Realizar la Planeación, control y supervisión de la empresa mediante liderazgo participativo para que Velas Margarita se posicione con sus productos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dirigir, controlar, y supervisar el funcionamiento general de la empresa-</li> <li>* Establecer relaciones comerciales con los proveedores y con los compradores de las velas decorativas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           | Profesional en Ciencias Económicas y Administrativas.<br><br>Conocimiento del mercado en el sector artesanal.                            |
| Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la política de personal, buscando el mejor recurso humano.</li> <li>- Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, de personal.</li> <li>- Definir la cultura empresarial, y formar al talento humano.</li> <li>- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.</li> <li>- Supervisar la administración de personal.</li> <li>- Aplicar las sanciones y méritos al personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar reuniones con los niveles jerárquicos de la empresa para discutir las normas y políticas de la organización.</li> <li>* Diseñar el manual de organización para definir el proceso de vinculación, normas, reglamentos relacionados con el personal.</li> <li>* Tomar decisiones respecto a los principios y valores empresariales.</li> <li>* Realizar el control del personal de manera periódica y verificar el cumplimiento de logros de</li> </ul> | Administrador de empresas o afines,<br>*Experiencia en manejo de personal.<br>* Liderazgo.<br>* Don de gentes.<br>* Deseo de superación. |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contabilidad       | cuando sea necesario.<br>Administrar, dirigir y controlar todos los registros contables, verificando la idoneidad en el manejo contable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | cada empleado.<br>* Mantener al día la contabilidad de la empresa.<br>* Presentar los informes contables anualmente.<br>* Tomar decisiones según estado de resultados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Administrador financiero o contador con experiencia de 2 años, sentido de responsabilidad y honestidad.                                     |
| Jefe de producción | Planificar, coordinar, controlar, supervisar las actividades en la producción y diseño de los productos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Realizar el plan de producción diario.<br>* Coordinar el personal operativo.<br>* Liderar procesos de innovación en planta para el diseño de nuevos productos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ingeniero de alimentos o tecnólogo con 2 años de experiencia.<br>* Capacidad de trabajo y don de gentes para dirigir al personal operativo. |
| Jefe de mercadeo   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.</li> <li>2. Realizar las actividades de comercialización, objetivos y estrategias para mejorar la participación en el mercado.</li> <li>3. Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes diseños de velas decorativas que venderá la empresa.</li> <li>4. Analizar el Comportamiento de la Demanda y oferta de los diferentes productos.</li> <li>5. Realizar la programación de la mezcla de mercadeo (producto, precio, distribución y publicidad).</li> <li>6. Proyectar nuevos mercados futuros de acuerdo a las nuevas tendencias.</li> <li>7. Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de la mezcla de velas decorativas.</li> </ol> | <p>* Diseñar junto con el gerente los objetivos mercadológicos a seguir en los próximos años.</p> <p>* Evaluar con el área contable los ajustes necesarios que permitan mejorar la rentabilidad.</p> <p>* Realizar el seguimiento de los clientes en cuanto a ventas y mejorar la relación con la empresa.</p> <p>* Elaborar la programación anual de las campañas publicitarias, promocionales y de distribución que se realicen durante el año.</p> <p>* Investigar los nuevos mercados en otras áreas fuera de la ciudad de Pasto, para ampliar la cobertura de ventas.</p> <p>* Tomar decisiones con otras en búsqueda de nuevos diseños y estimación de precios acorde con el nuevo cliente.</p> |                                                                                                                                             |

|                   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Operarios.</b> | Producir las unidades de velas decorativas según la programación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operar la maquinaria y equipo asignada a su responsabilidad.</li> <li>* Realizar los procesos de recibo de materia prima e insumos para la producción.</li> <li>* Realizar los procesos de control de calidad, empaque y almacenamiento.</li> </ul> | <p>Experiencia en el cargo.</p> <p>No se requiere estudios formales.</p> <p>Técnico en procesamiento artículos artesanales en el subsector velas aromáticas.</p> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Esta investigación.

## 6. INVESTIGACION DE MERCADOS

En este capítulo se realiza la investigación del trabajo de campo con el cliente de “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, con el objeto de determinar las preferencias de consumo del cliente de la ciudad de Pasto. Se realizaron 54 encuestas a los clientes potenciales identificando los visitantes en una muestra aleatoria levantada al momento de que el cliente se dirigía a realizar sus compras.

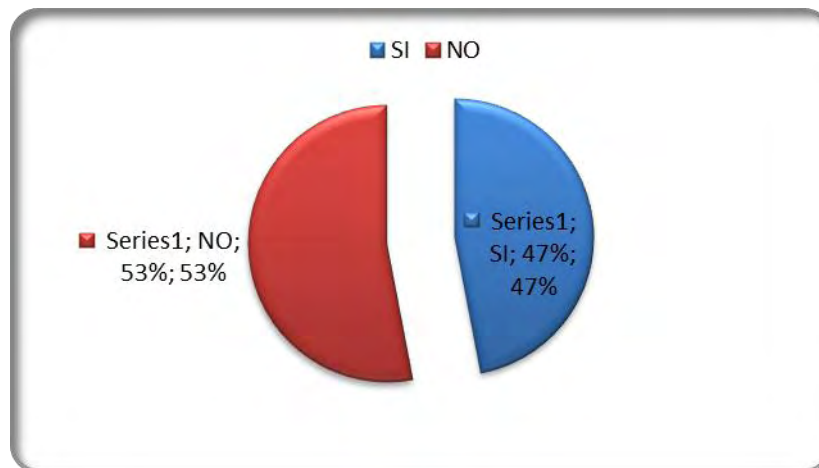
### 6.1 ENCUESTA AL CLIENTE

**Tabla 21. ¿La empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S” le brinda una atención eficaz y eficiente?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 25 | 47%  |
| NO        | 28 | 53%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 15. Atención a Clientes**



Fuente: Esta investigación.

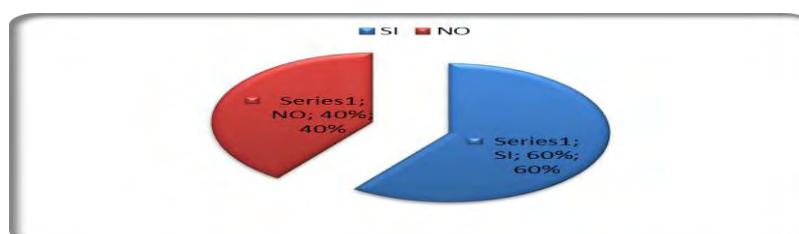
Según el gráfico se puede concluir de los clientes que trabajan con la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S. El 53% no está de acuerdo con la atención que presta esta compañía, porque consideran que hay demoras en la entrega de la mercancía debido a que se agota el inventario y no hay pronta solución de problemas. El 47% restante consideran que su atención es eficiente y eficaz porque consideran que la empresa intenta por todos los medios solucionar los percances que se presentan a sus distribuidores.

**Tabla 22. ¿Existe un buen canal de comunicación con la empresa?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 32 | 60%  |
| NO        | 21 | 40%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 16. Canal de Comunicación**



Fuente: Esta investigación.

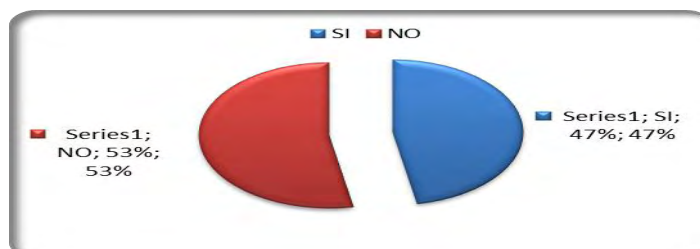
El 60% de los encuestados considera que no existe una buena comunicación, ya que el único acercamiento que se tiene con los clientes es por medio de los vendedores.

**Tabla 23. ¿Se encuentra satisfecho con todas las ventajas que la empresa le ofrece a usted como comprador?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 25 | 47%  |
| NO        | 28 | 53%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 17. Satisfacción**



Fuente: Esta investigación.

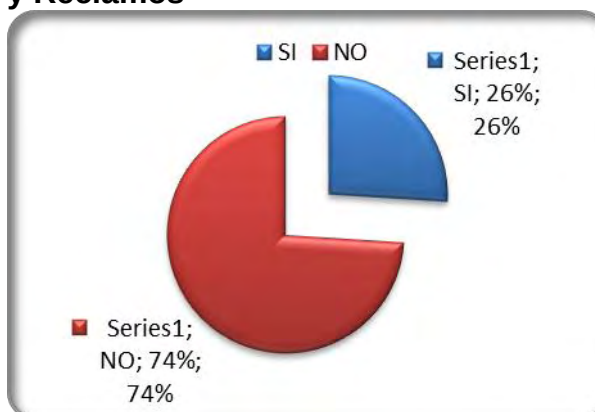
El 53% de los clientes, que por cierto es muy alto, considera que la empresa no ofrece buenas ventajas y esto genera cierto grado de insatisfacción.

**Tabla 24. La empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S genera soluciones cuando usted les presenta quejas y reclamos?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 14 | 26%  |
| NO        | 39 | 74%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 18. Quejas y Reclamos**



Fuente: Esta investigación.

Con un 74% los compradores se quejan por la falta de soluciones inmediatas a quejas y reclamos, siendo esto preocupante por tratarse de una actividad comercial que requiere de soluciones eficientes y en el menor tiempo posible.

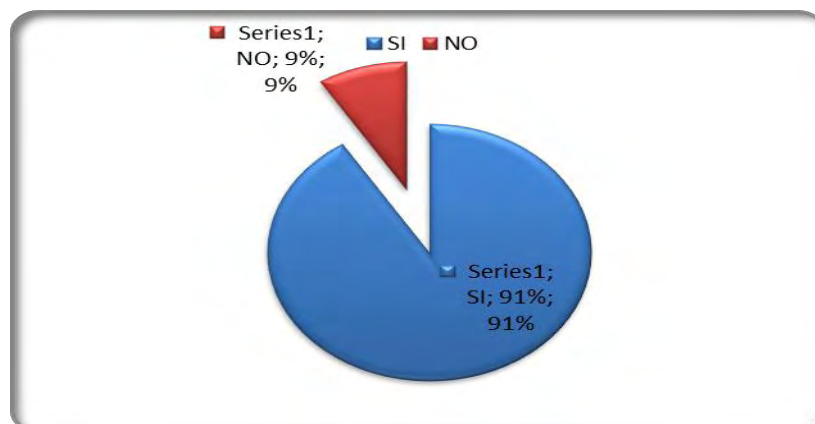
**Tabla 25. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 48 | 91%  |
| NO        | 5  | 9%   |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.



**Gráfica 19. Calidad del Producto**



Fuente: Esta investigación.

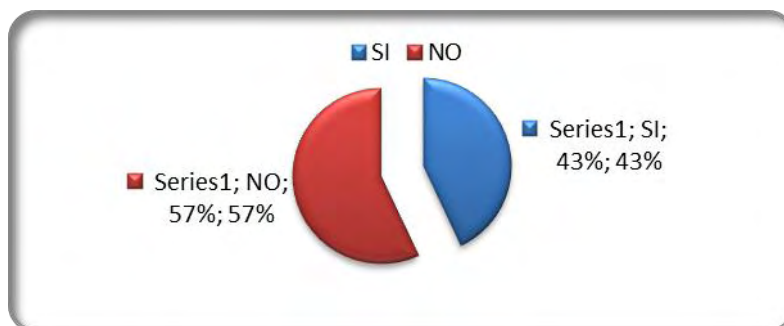
Se encontró que el 91% de los clientes está satisfecho con la calidad de los productos, ya que los clientes finales les han hecho saber de ello, su calidad hace que permita cumplir con sus objetivos, y por otra parte el 9% no se han dado cuenta de la calidad del producto lo único que les interesa es el bajo precio que se les pueda vender.

**Tabla 26. ¿Está satisfecho con la calidad de servicio que le ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 23 | 43%  |
| NO        | 30 | 57%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 20. Calidad del Servicio**



Fuente: Esta investigación.

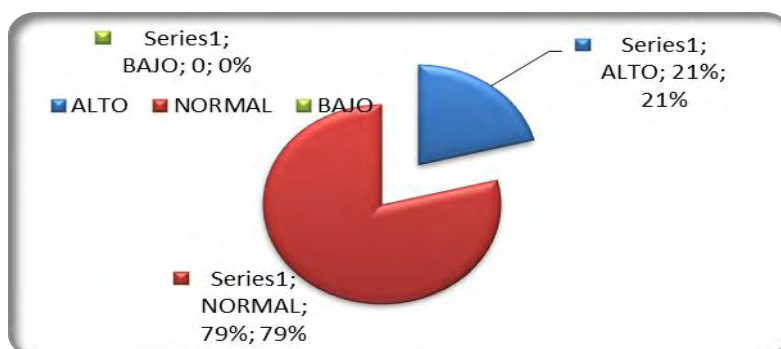
El 57% de los clientes está inconforme con el servicio que les brinda la empresa, ya que el único contacto que tiene esta con los clientes únicamente son los vendedores, además, la información de quejas y reclamos normalmente no genera soluciones rápidas.

**Tabla 27. ¿Cómo califica el precio de las Velas que le ofrece la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| ALTO      | 11 | 21%  |
| NORMAL    | 42 | 79%  |
| BAJO      | 0  |      |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 21. Precio**



Fuente: Esta investigación.

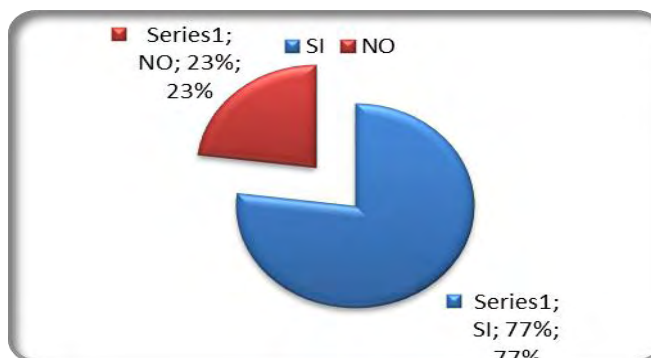
El 21% de los encuestados piensan que el precio está alto, en comparación a la competencia, este porcentaje no es muy trascendental ya que como clientes buscan siempre una rebaja de precios. El 79% piensan que es normal, que está igual a los precios de la competencia.

**Tabla 28. ¿La empresa le otorga descuentos por pronto pago o por pago de contado?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 41 | 77%  |
| NO        | 12 | 23%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 22. Descuentos**



Fuente: Esta investigación.

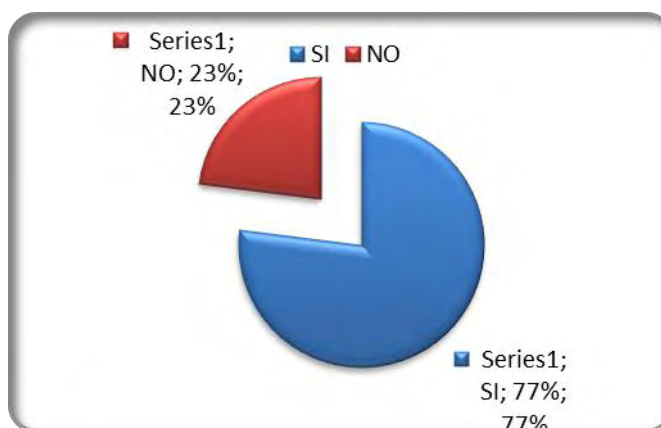
Al 77% de encuestados la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S. Les brinda descuentos por pronto pago ya que son clientes que compran más de 500 velas, el otro 23% son distribuidores que compran menos de 500 cajas por lo tanto son de contado.

**Tabla 29. ¿La empresa, le otorga crédito?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 41 | 77%  |
| NO        | 12 | 23%  |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 23. Crédito**



Fuente: Esta investigación.

Al 77% de los clientes se les otorga crédito, ya que son clientes que compran más de 500 velas, los otros 23% ya no porque son clientes que compran menos de 500 velas.

**Tabla 30. ¿La empresa, le apoya en la generación de estrategias para la colocación de producto?**

| RESPUESTA | No | %    |
|-----------|----|------|
| SI        | 0  | 0    |
| NO        | 53 | 100% |
| TOTAL     | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 24. Estrategias**



Fuente: Esta investigación.

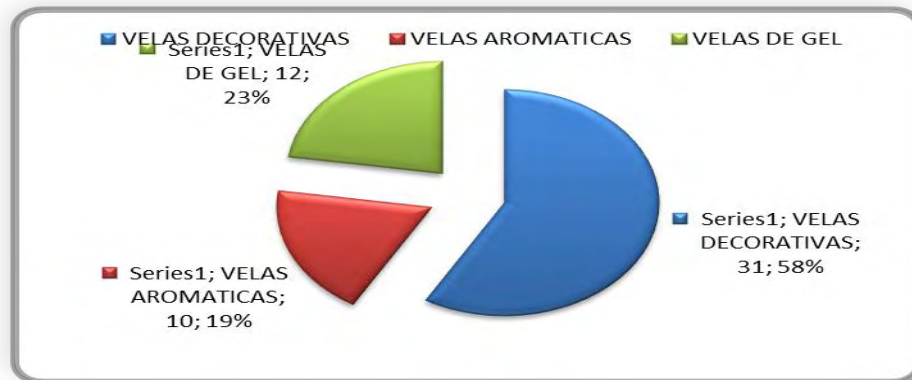
El 100% de los encuestados respondieron que la empresa no los apoya en la generación de estrategias para la colocación del producto.

**Tabla 31. Seleccione a las 3 marcas de velas que prefiera.**

| RESPUESTA         | No | %    |
|-------------------|----|------|
| VELAS DECORATIVAS | 31 | 58%  |
| VELAS AROMATICAS  | 10 | 19%  |
| VELAS DE GEL      | 12 | 23%  |
| TOTAL             | 53 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

**Gráfica 25. Preferencia**



Fuente: Esta investigación.

El 57% de encuestados prefieren a las velas decorativas, ya que es de muy buena calidad, sus precio es muy bueno. 23% prefieren velas de gel porque les ofrecen más tiempo en su crédito. 19% de los encuestados prefieren velas aromáticas porque su precio es el más bajo del mercado, sin tener en cuenta la calidad de su producto y su presentación.

## 7. FORMULACION ESTRATEGICA

### 7.1 MATRICES

#### 7.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Tabla 32. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

| POSICION ESTRATEGICA INTERNA |        | POSICION ESTRATEGICA EXTENA    |        |
|------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF)    | CALIF. | ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)     | CALIF. |
| Rentabilidad                 | 3      | Nuevas tecnologías             | -2     |
| Liquidez                     | 3      | Canales de comercialización    | -3     |
| Endeudamiento                | 4      | Clientes                       | -2     |
| Utilidad neta                | 3      | Infraestructura                | -4     |
|                              |        | Condiciones ambientales        | -3     |
|                              |        | Personal                       | -3     |
| PROMEDIO.                    | 3,25   | PROMEDIO.                      | -2,8   |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)     | CALIF. | FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) | CALIF. |
| Calidad                      | -2     | Potencial de crecimiento       | 3      |
| Precios                      | -2     | Potencial de utilidades        | 3      |
| Orientación al mercado       | -3     | Estabilidad financiera         | 3      |
| Plan de ventas               | -4     | Mercado                        | 3      |
| Distribución                 | -4     | Productividad                  | 3      |
| Entrega oportuna             | -3     | Utilización de recursos        | 3      |
| PROMEDIO.                    | -2,3   | PROMEDIO.                      | 3      |

Fuente: Esta investigación.

$$Py = FF + EME = 3,25 + (- 2,8) = 3,25 - 2,8 = 0,45$$

$$Px = VC + FAE = - 3,0 + 2,5 = - 0,5$$

**Gráfica 26. Matriz de Planeación Estrategia y Evaluación de la Acción (PEYEA)**



Fuente: Esta investigación.

El vector direccional aparece en el cuadrante conservador (superior izquierdo) de la matriz Peyea, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

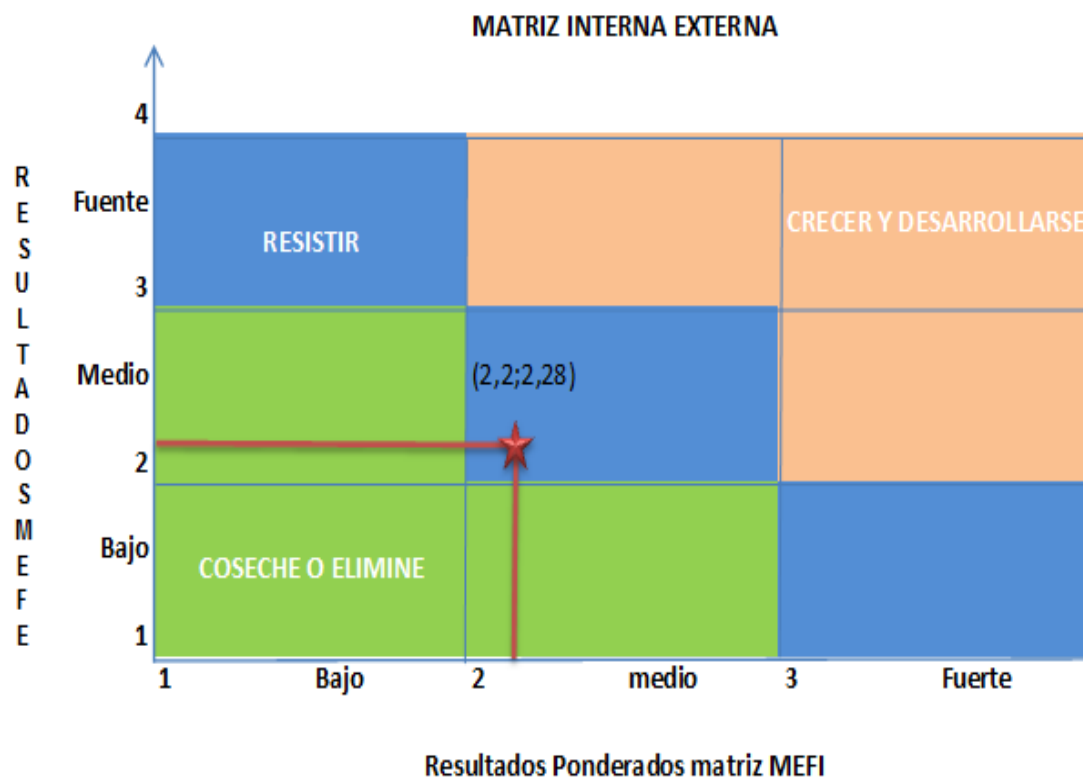
### 7.1.2 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total

ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta

Los resultados de las matrices Mefe y Mefi, para velas Margarita tuvieron un total de 2,2 y 2,28 respectivamente en cuya intersección le corresponde a las casillas 1, 5 y 9, correspondiente a resistir.

**Gráfica 27. Matriz Interna y Externa**



MEFE: 2,2

MEFI : 2,28

Las estrategias recomendadas para esta ubicación serían:

Penetración en el mercado  
Desarrollo del producto.



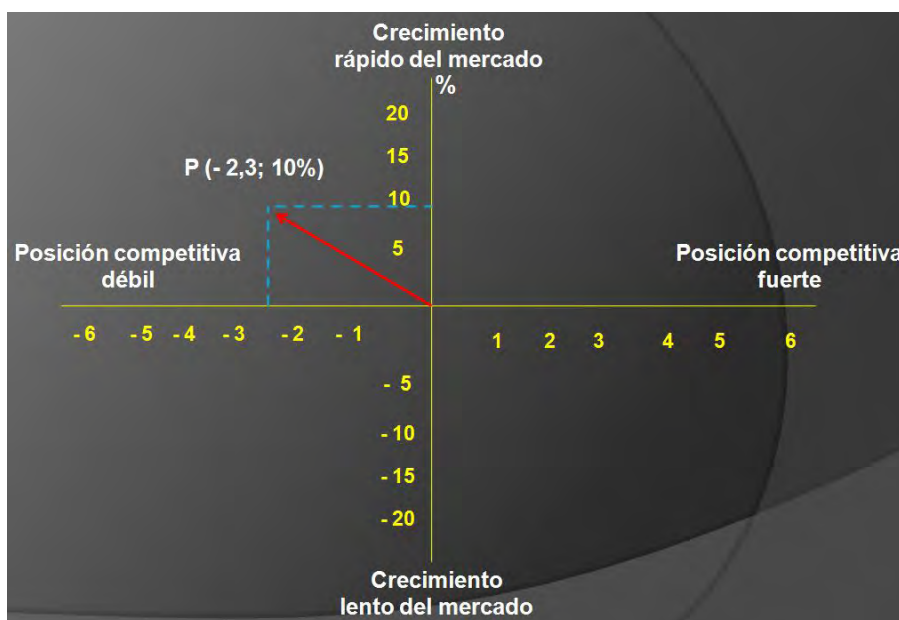
### 7.1.3. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA GE

La matriz de gran estrategia se construye en dos ejes:

- El eje horizontal representa la posición competitiva – 2,3
- El eje vertical representa el crecimiento del mercado o del sector. 10%

Según investigación de mercados el sector de velas Colombia año 2012 tiene un crecimiento del 10%<sup>24</sup> y la posición competitiva de El Diamante se estima con la ventaja competitiva (Matriz Peyea).

**Gráfica 28. Matriz de Gran Estrategia**



Fuente: Esta investigación.

La matriz de gran estrategia para la empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, se localiza en el cuadrante II, dentro del cual se definen las siguientes estrat

Desarrollo del mercado

<sup>24</sup> Las perspectivas de la economía colombiana para el 2012 son positivas y para ese año esperamos un buen crecimiento. En la misma dirección, los industriales presupuestan un crecimiento nominal de las ventas totales de la industria del 9.5% y de 10.5% en el caso de las exportaciones, lo que se traduce en crecimientos reales del orden del 7%. El sector artesanal para el periodo tiene un crecimiento del 10%

Penetración en el mercado  
 Desarrollo del producto  
 Integración horizontal  
 Venta  
 Liquidación

#### 7.1.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

##### 7.1.4.1. Resumen de estrategias.

**Tabla 33. Matriz de Decisión**

| ESTRATEGIAS                 | DOFA | PEYEA | I.E. | G.E. | TOTAL |
|-----------------------------|------|-------|------|------|-------|
| Penetración en el mercado   | 1    | 1     | 1    | 1    | 4     |
| Desarrollo de producto      | 1    | 1     | 1    | 1    | 3     |
| Desarrollo del mercado      | 1    |       |      | 1    | 2     |
| Diversificación concéntrica |      | 1     |      |      | 1     |
| Integración horizontal      |      |       |      | 1    | 1     |
| Integración hacia atrás     |      |       |      | 1    | 1     |
| Venta                       |      |       |      | 1    | 1     |
| Liquidación                 |      |       |      | 1    | 1     |

Fuente: Esta investigación.

Dado lo anterior y con el propósito de determinar la estrategia de mayor impacto en el desarrollo de esta investigación, así como aquella que pueda brindar soluciones acertadas a los problemas encontrados en esta organización las estrategias a cuantificar con las siguientes:

- **PENETRACION EN EL MERCADO:** La estrategia de penetración en el mercado para Velas y decoraciones Margarita S.A.S., significará que la empresa impulsará acciones de intentar vender más la variedad de velas que se comercializan a sus mercados actuales. Estas actividades serán realizadas mediante planes a corto plazo de promoción de ventas, programas publicitarios, lo cual dará como resultado un aumento en la participación en el mercado de la empresa que se reflejará en las utilidades y rentabilidad.
- **DESARROLLO DEL PRODUCTO:** La estrategia de desarrollo del producto se realizará a través de los nuevos diseños de velas decorativas, en formas, tamaños, calidades, permitiendo al consumidor obtener velas diferenciadas muy atractivas para los segmentos seleccionados.
- **INTEGRATIVAS:** Al utilizar la estrategia de integración, la empresa realizará un control sobre los proveedores de materias primas o adquirir la propiedad de

estos insumos, lo que deberá aumentar sus recursos de inversión, así mismo si se convierte en distribuidora con nuevos puntos de venta o franquicias en otras regiones. Estas decisiones le implican aumentar sus recursos de financiación, lo que le ocasionará grandes riesgos financieros.

#### 7.1.5. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA CPE

**Tabla 34. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica CPE**

| VARIABLES CLAVES INTERNAS                          | POND | 1  |      | 2  |      | 3  |      |
|----------------------------------------------------|------|----|------|----|------|----|------|
|                                                    |      | PA | PTA  | PA | PTA  | PA | PTA  |
| Estabilidad y motivación por parte de la dirección | 0,09 | 3  | 0,27 | 3  | 0,27 | 2  | 0,18 |
| Calidad e innovación en productos ofrecidos        | 0,06 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 |
| Apropiada tecnología productiva                    | 0,06 | 3  | 0,18 | 4  | 0,24 | 3  | 0,18 |
| Precios bajos de los productos                     | 0,09 | 2  | 0,18 | 3  | 0,27 | 4  | 0,36 |
| Imagen de la empresa ante el público               | 0,06 | 4  | 0,24 | 3  | 0,18 | 4  | 0,24 |
| Canal de internet favorece la comunicación         | 0,07 | 4  | 0,28 | 3  | 0,21 | 1  | 0,07 |
| Infraestructura física apropiada                   | 0,05 | 2  | 0,1  | 1  | 0,05 | 2  | 0,1  |
| Eficiente manejo financiero                        | 0,08 | 3  | 0,24 | 3  | 0,24 | 4  | 0,32 |
| Animo y deseo de expansión por la dirección        | 0,06 | 2  | 0,12 | 4  | 0,24 | 3  | 0,18 |
| Falta de planeación en dirección estratégica       | 0,03 | 4  | 0,12 | 3  | 0,09 | 2  | 0,06 |
| Precios variables de materias primas               | 0,09 | 3  | 0,27 | 4  | 0,36 | 4  | 0,36 |
| Escasos programas promocionales e incentivos.      | 0,03 | 4  | 0,12 | 3  | 0,09 | 3  | 0,09 |
| Limitados planes de asistencia al cliente.         | 0,05 | 3  | 0,15 | 2  | 0,1  | 4  | 0,2  |
| Falta de planes e incentivos laborales al personal | 0,03 | 2  | 0,06 | 1  | 0,03 | 2  | 0,06 |
| Falta capacitación del personal en ventas          | 0,06 | 3  | 0,18 | 2  | 0,12 | 4  | 0,24 |
| Inexistencia de un área de mercadeo                | 0,04 | 4  | 0,16 | 1  | 0,04 | 3  | 0,12 |
| Baja participación en el mercado                   | 0,05 | 3  | 0,15 | 3  | 0,15 | 3  | 0,15 |
| VARIABLES EXTERNAS CLAVES                          |      |    |      |    |      |    |      |
| Gustos y preferencias en artículos artesanales.    | 0,06 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 |
| Incentivos al sector.                              | 0,04 | 2  | 0,08 | 2  | 0,08 | 2  | 0,08 |
| Desarrollo regional                                | 0,05 | 3  | 0,15 | 1  | 0,05 | 2  | 0,1  |
| Segmentos de mercado atractivos.                   | 0,09 | 4  | 0,36 | 4  | 0,36 | 4  | 0,36 |
| Posición estratégica                               | 0,06 | 3  | 0,18 | 3  | 0,18 | 2  | 0,12 |
| Entrada de nuevos competidores                     | 0,08 | 3  | 0,24 | 2  | 0,16 | 4  | 0,32 |
| Crisis económica                                   | 0,2  | 2  | 0,4  | 2  | 0,4  | 3  | 0,6  |
| Restricción normativa.                             | 0,05 | 2  | 0,1  | 1  | 0,05 | 2  | 0,1  |
| Tasas impositivas de industria y comercio.         | 0,08 | 3  | 0,24 | 2  | 0,16 | 1  | 0,08 |
| Precios altos de los insumos.                      | 0,09 | 4  | 0,36 | 4  | 0,36 | 4  | 0,36 |

|                                                     |      |   |      |   |      |   |      |
|-----------------------------------------------------|------|---|------|---|------|---|------|
| <b>Costo de insumos originado por el conflicto.</b> | 0,08 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| <b>Políticas no adecuadas para el fomento pymes</b> | 0,07 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 1 | 0,07 |
| <b>Bajo poder adquisitivo .</b>                     | 0,05 | 4 | 0,2  | 3 | 0,15 | 4 | 0,2  |
| <b>TOTAL</b>                                        |      |   | 6,13 |   | 5,57 |   | 6,02 |

Fuente: Este Investigación.

De acuerdo a la matriz de toma de decisiones la estrategia a seleccionar es penetración en el mercado que obtuvo un puntaje de 6,13, seguido de integrativas 6,02 y finalmente desarrollo del producto con un puntaje de 5,57. De lo anterior se deja como plan de contingencia la estrategia de integración vertical hacia adelante y hacia atrás. Estrategia que le permitirá en primer lugar tener un control sobre los proveedores y acercarse más al cliente y controlar a los distribuidores.

## **8. PLAN DE MERCADEO**

### **8.1 ESTRATEGIAS PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS**

LINEA VELAS GEOMETRICAS : Para esta línea la estrategia más adecuada es la penetración en el mercado; puesto que por ser las velas un bien para la decoración y de alto consumo la marca del producto debe ser reconocida y debe estar al alcance de todos los consumidores.

LINEA VELAS EN GEL: Desarrollo de producto y penetración en el mercado; estas estrategias fueron seleccionadas en primer lugar porque hace falta incrementar la participación en el mercado de esta línea y consecuentemente la cobertura y en segundo lugar esta porque esta línea no requiere de mayor inversión para su ampliación en cuanto a clase y formas.

LINEA VELAS AROMATICAS: Teniendo en cuenta la variedad de sub líneas existentes, la buena calidad del producto debe implementarse por lo tanto las estrategias son las de desarrollo del producto y diversificación concéntrica con el fin de lanzar al mercado productos nuevos y relacionados con diferentes formas, tamaños, colores y aromas.

### **8.2 OBJETIVOS DE MERCADEO**

- ♣ Incrementar la participación el mercado de la ciudad de Pasto en un 20%
- ♣ Incrementar la cobertura en un 20% en la ciudad de Pasto.
- ♣ Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose a las velas con alto grado de diferenciación.
- ♣ Lograr el posicionamiento de la clase velas Margarita aromatizadas.

### **8.3 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA**

Para la realización del cálculo proyectado esperado de demanda en unidades para las líneas de velas geométricas, envase de vidrio en gel y aromáticas, se toma como base los datos de ventas históricos suministrados por la empresa y posteriormente se proyecta de manera lineal dichos valores, teniendo en cuenta el incremento de ventas esperado con la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo. La información de ventas son aproximados con base en datos

históricos ya que la empresa tiene restricción para el suministro de información (ver tabla).

**Tabla 35. Ventas Proyectadas**

| AÑO  | VENTAS         |           |               | TOTAL      |
|------|----------------|-----------|---------------|------------|
|      | V. Geométricas | V. en Gel | V. aromáticas |            |
| 2007 | 5.450.000      | 2.560.000 | 4.800.000     | 12.810.000 |
| 2008 | 5.722.500      | 2.688.000 | 4.799.995     | 13.210.495 |
| 2009 | 6.008.625      | 2.822.400 | 4.799.990     | 13.631.015 |
| 2010 | 6.309.056      | 2.963.520 | 4.799.985     | 14.072.561 |
| 2011 | 6.624.509      | 3.111.696 | 4.799.980     | 14.536.185 |
| 2012 | 6.955.735      | 3.267.281 | 4.799.975     | 15.022.991 |

Fuente: Este Investigación.

#### 8.4 ESTIMACION DE COSTOS

Para realizar este análisis es necesario tener en cuenta aparte de las ventas en unidades el costo promedio por unidad y el precio de venta promedio información suministrada por la empresa “Margarita Decoraciones”, de esta manera tenemos que para la línea Velas formas geométricas el costo promedio por unidad de fabricación es de \$4.500 y el precio de venta promedio para el año 2012 es de \$7.000 para la línea geométricas en gel el costo promedio de elaboración por unidad es de \$6.000 y su precio promedio de venta de \$12.000 por último el costo promedio de fabricación de velas aromáticas es de \$9.500 y su precio de \$15.000

Para el cálculo de los gastos operacionales y no operacionales en cada línea de negocio se recurrió a la información suministrada en estado de pérdidas y ganancias del año 2012.

#### 8.5 PROGRAMA

Desarrollar nuevos productos para el mercado actual.

El programa está enfocado a mejorar la presentación del producto de manera que se vuelva más atractivo al consumidor generando mayor demanda y reconocimiento.

### 8.5.1 Objetivos generales.

1. Adicionar nuevos diseños a las líneas de velas existentes.
2. Realizar el reposicionamiento de los nuevos diseños de velas en la ciudad de Pasto.
3. Definir el momento oportuno para la introducción de los nuevos diseños de velas.

### 8.5.2 Estrategias de producto.

Estas estrategias se proponen a fin de lograr las expectativas de incremento en ventas y de participación en el mercado de la línea velas geométricas,

Aumentar la línea de velas en tres presentaciones: pequeña, mediana y grande.  
(Ver imagen)



### EMPAQUE:

\* Envolver las velas con film de polipropileno, que les otorga brillo, las protege y no impide que se puedan ver.

\* Envolver las velas en papel de seda y colocarlas en cajitas de cartón micro corrugado).

Etiqueta y rotulado: Se debe hacer un rediseño de la impresión de los empaques en cuanto a colores, tipos de letra, imágenes, información del producto, utilidades y empleos, de tal manera que se pueda identificar fácilmente con la marca “Margarita Decoraciones” y sea atractivo al consumidor cumpliendo con las normas de rotulado vigentes.

### **8.5.3 Actividades**

- a. Solicitar propuestas de nuevos diseños de empaque y rotulado de las diferentes agencias publicitarias para la cual se destinará un valor de \$5.000.000
- b. Definir tamaños adecuados para los productos.
- c. Revisar stock de inventarios de empaques y etiquetas.
- d. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora.\$1.000.000.
- e. Realización de pedido de nuevos empaques

PRESUPUESTO: \$6.000.000

### **8.6 PROGRAMA**

Fijación de precios para los nuevos diseños.

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues influye en la percepción del consumidor final sobre el producto de las velas Margarita. Teniendo en cuenta que el género femenino es quien compra estos productos, se debe utilizar una adecuada estrategia para persuadir a este grupo objetivo, muy exigente que busca calidad y precios accesibles a su capacidad de pago.

Velas Margarita establece sus precios basados en los costos de producción y en la competencia, con el objeto de aumentar la demanda.

Las listas de precios están fijadas para cada canal de distribución, así la empresa cuenta con 3 listas básicas: Precio sugerido al público, precio al distribuidor (vendedor) y precios en el punto de venta; existen descuentos especiales fijados por gerencia y créditos de 8, 15 y 30 días para clientes potenciales en los diferentes canales.

#### **8.6.1 Objetivos generales de fijación de precios.**

- 1. Aumentar la participación en el mercado mediante precios fijados de acuerdo a la calidad, clase y forma de las velas.
- 2. Servir a otros segmentos que estén orientados por el precio y la calidad.
- 4. Lograr una ventaja competitiva utilizando el precio para señalar una alta calidad.



### 8.6.2 Estrategias de precios.

1. Aumentar el número de clientes potenciales, mediante la oferta de precios y calidad en los puntos de venta de la ciudad.
2. Aumentar el índice de compra de velas “Margarita”, para el próximo año, respecto a las ventas del año anterior.
3. Ampliar el mercado objetivo de Velas “Margarita Decoración”, a nuevos segmentos atractivos de la ciudad de Pasto.

Actividades:

1. Estimar los costos de producción de los nuevos diseños de velas decorativas.
2. Fijar precios altos y bajos de acuerdo a la demanda del mercado y perfil del comprador.
3. Investigar los precios de la competencia con el objeto de fijar precios a un margen menor y capturar mayor número de clientes.

**Tabla 36. Precio de velas decorativas aromatizadas Velas Margarita**

| Forma      | Dimensión    | Aroma     | Precio unitario |
|------------|--------------|-----------|-----------------|
| Cilíndrica | 7 cm x 10 cm | Maracuyá  | \$15.000        |
| Cilíndrica | 7 cm x 15 cm | Chocolate | \$22.000        |
| Flores     |              | Floral    | \$7.000         |

Fuente: Esta investigación.

PRESUPUESTO: \$2.000.000

**Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias Velas Margarita**

| CONCEPTO               | 2007     | 2008     | 2009     | 2010       | 2011       | 2012       |
|------------------------|----------|----------|----------|------------|------------|------------|
| <b>Ventas</b>          | 86500000 | 90825000 | 95366250 | 100134563  | 105141291  | 110398355  |
| <b>Costo de ventas</b> | 20000000 | 21000000 | 22050000 | 23152500   | 24310125   | 25525631,3 |
| <b>Utilidad bruta</b>  | 66500000 | 69825000 | 73316250 | 76982062,5 | 80831165,6 | 84872723,9 |
| <b>Impuestos</b>       | 13300000 | 13965000 | 14663250 | 15396412,5 | 16166233,1 | 16974544,8 |
| <b>Utilidad neta</b>   | 53200000 | 55860000 | 58653000 | 61585650   | 64664932,5 | 67898179,1 |

Fuente: Este estudio

Fuente: Esta investigación.

## **8.7 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

### **8.7.1 Programa.** Elaborar la información a los mercados objetivo.

Es importante destacar en el Plan Estratégico de Mercadeo para “Margarita Decoraciones”, el programa de comunicación con la finalidad de que los clientes potenciales sean conscientes de las ofertas de la mezcla de velas decorativas a lo ancho y profundidad, en relación a ampliación de líneas, formas, tamaños y nuevos diseños y adquieran los productos. La información de mercadeo se debe realizar por medio de fuentes personales, la fuerza de ventas, los distribuidores, y la información de medios de comunicación locales para que informen sobre la existencia del producto o productos de Margarita Decoraciones, mediante el programa publicitario

### **8.7.2 Objetivos de la publicidad.**

1. Informar y hacer conocer los nuevos productos de velas decorativas aromatizadas con el objeto de crear demanda primaria para los productos que se ofrecen en “Margarita Decoraciones”.
2. Crear demanda selectiva por marcas específicas de “Margarita Decoraciones”.
3. Recordar mediante anuncios masivos de comunicación sobre la existencia de los productos de la empresa “Margarita Decoraciones”.

### **8.7.3 Estrategias de publicidad.**

1. Aumentar el número de clientes a través de nuevos productos atractivos, que proporcionen beneficios para los nuevos segmentos del mercado.
2. Aumentar el número de clientes mediante información de las marcas específicas de “Margarita Decoraciones”, enfatizando en las líneas de velas con formas y tamaños.
3. Realizar el contacto con los medios de comunicación en radio y televisión local para cotizar el costo de los anuncios.

### **8.7.4 Actividades**

1. Realizar las cotizaciones en los medios de televisión, prensa escrita y radio de la localidad.

2. Elaborar el presupuesto.
3. Realizar el texto publicitario radial y de televisión.
5. Diseñar el plan de medios.

### 8.7.5 Plan de Medios.

**Tabla 38. Plan de Medios**

| RADIO                                                       | EMISORAS                        | FRECUENCIA                         | ASIGNACIÓN MENSUAL PARA CADA AÑO |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
|                                                             | RADIO VIVA                      | 2 cuñas diarias de lunes a viernes | \$75.000                         |
|                                                             | COLMUNDO                        | 3 cuñas sábados y Domingos         | \$100.000                        |
|                                                             | CARACOL                         | 3cuñas diarias de Lunes a Viernes  | \$100.000                        |
|                                                             | RCN (Frecuencia modulada)       | 3 de Lunes a Sábados               | \$175.000                        |
|                                                             | TROPICANA (Frecuencia modulada) | 2 cuñas de Lunes a Domingo         | \$200.000                        |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>                                        |                                 |                                    | <b>\$650.000</b>                 |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                                          |                                 |                                    | <b>\$7.800.000</b>               |
| MATERIAL POP                                                | TIPO                            | VOLUMEN                            | ASIGNACIÓN ANUAL                 |
|                                                             | AFICHES                         | 500 (70 X 50 CM)                   | \$650.000                        |
|                                                             | FLANGERS                        | 500                                | \$950.000                        |
|                                                             | DUMMIS                          | 1 (150 X 80 CM)                    | \$150.000                        |
|                                                             |                                 | 1 (200 X 150 CM)                   | \$250.000                        |
|                                                             | MOVILES Y HABLADORES            | 200                                | \$200.000                        |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                                          |                                 |                                    | <b>\$2.200.000</b>               |
| <b>TOTAL PLAN DE MEDIOS PARA LA LÍNEA VELAS DECORATIVAS</b> |                                 |                                    | <b>\$10.000.000</b>              |

Fuente: Esta investigación.

**Presupuesto: \$10.000.000**

## 8.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

**8.8.1 Programa.** Apoyar la publicidad y la venta personal de Velas Margarita.

Objetivos.

1. Informar el plan promocional de Velas Margarita, con el fin de intentar vender más productos y aumentar la participación en el mercado.

2. Persuadir y convencer a los clientes para impulsarlos a adquirir los productos que promociona la empresa.
3. Recordar la existencia de velas decorativas según la gama de productos de la marca “Margarita Decoraciones”

#### **8.8.2 Estrategias.**

1. Diseñar ofertas para “Margarita Decoraciones”, mediante premios, cupones, muestras, concursos y sorteos y reducción de precios, en fechas especiales en los puntos de venta.
2. Utilizar a los puntos de venta, y distribuidores para comercializar los productos, mediante exhibidores, vitrinas y exhibidores con el apoyo de la fuerza de ventas.

#### **8.8.3 Actividades.**

- \* Realizar el periodo de rebajas en dos temporadas anuales una iniciada al principio del año y la otra en el periodo de vacaciones así:
- \* Fijar el cronograma anual desde el 7 de enero al 7 de marzo y desde el 1 de julio al 31 de agosto, aunque estas fechas pueden ser modificadas en función de diversos factores.
- \* Seleccionar los productos de las velas que serán objeto de rebajas teniendo en cuenta la saturación o desuso y calidad de los mismos.
- \* Ofrecer productos de regalo para impulsar la venta mediante rifas semanales durante 3 fines de semana en el día de la madre y domingos. \$2.000.000
- \* Diseñar avisos llamativos en los puntos de distribución utilizando carteleras con los anuncios y su precio. \$3.000.000

#### **8.8.4 Presupuesto. \$ 5.000.000**

Para las líneas de velas decorativas aromatizadas, se programarán las siguientes actividades para promocionar la marca.

Exposiciones (para el primer año): será dirigida a las amas de casa donde el consumo de este producto aumentará en vitrinas y tiendas especializadas, esta actividad irá acompañada de entrega de muestras gratis y la presentación de un video sobre la manera de adecuar las velas en los hogares, y las prevenciones

que hay que tener al usar la vela y evitar accidentes. . Esta actividad se realizará dos veces cada mes apoyando los diferentes sectores de las rutas de distribución.

Logística de desplazamiento: \$ 150.000

Muestras gratis (100 velas de tamaño pequeño) \$480.000

Premios \$1.200.000

Presupuesto para esta actividad \$1.830.000

Rifas y concursos (para el segundo y tercer año): Una vez los nuevos empaques estén en el mercado se realizará una rifa de un electrodoméstico para quienes tengan facturas de compra.

Duración de la rifa 4 meses

Afiches \$650.000 (Rubro incluido en el plan de medios para año 2 y 3)

Logística del sorteo \$200.000

Premio \$8.800.000

Presupuesto para esta actividad anual: \$9.000.000

## 9. PLAN DE ACCION

### 9.1 OBJETIVO GENERAL PLAN DE ACCIÓN

Hacer de la empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S líder en la ciudad de San Juan de Pasto, de esta manera seguir siendo competitiva en el mercado. Con el fin de crear sentido de pertenencia de la región.

### 9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLAN DE ACCIÓN

El mercadeo operativo es la puesta en práctica de la estrategia de mercadeo a través del plan estratégico para lograr:

- Aumentar el posicionamiento de marca.
- Aumentar la percepción del cliente
- Establecer estrategias promocionales en la ciudad de san Juan de Pasto para lograr aumentar las ventas.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

**Tabla 39. Plan de Acción**

| PROGRAMAS                 | OBJETIVO                                                                     | ACTIVIDADES                                                              | AÑO |   |   |   |   | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | INDICADOR                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|-------------|-------------|-----------------------------------------------|
|                           |                                                                              |                                                                          | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |             |             |                                               |
| Penetración en el mercado | Realizar la mezcla de mercadeo en los principales sitios de comercialización | * Promocional el producto en tiendas y almacenes especializados de pasto |     |   |   |   |   | 100.000     | Gerencia    | Compras / numero de visitas                   |
|                           |                                                                              | * Aumentar la utilidad en el 5% para el próximo año                      |     |   |   |   |   | 3.000.000   |             | Utilidad / Ventas                             |
|                           |                                                                              | * Incrementar las ventas mediante el contacto con nuevos clientes en 10% |     |   |   |   |   | 1.000.000   |             | Numero de clientes nuevos / Total de clientes |

|                                                                    |                                                            |                                                                                        |  |  |  |  |  |            |                                    |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | Posicionamiento y consolidación de los productos ofrecidos | * Programa publicitario radial y escrito                                               |  |  |  |  |  | 4.600.000  | Área de Ventas                     | Numero de programas nuevos / total de programas radial y escrito |
|                                                                    |                                                            | * Capacitación personal en atención al cliente                                         |  |  |  |  |  | 3.000.000  | Gerencia y Área de Ventas          | Personal capacitado / personal de ventas                         |
|                                                                    |                                                            | * Distribución                                                                         |  |  |  |  |  | 10.000.000 | Gerencia y Área de Ventas          | Productos distribuidos / total de productos                      |
|                                                                    | Mejorar el posicionamiento respecto al producto            | * Mejorar la presentación del producto                                                 |  |  |  |  |  | 1.000.000  | Gerente de Productos               | Numero de velas mejoradas / Total de producción                  |
|                                                                    |                                                            | Actualizar la base de datos de clientes                                                |  |  |  |  |  | 200.000    | Área de Ventas y Administración    | Datos registrados actuales / Total de datos                      |
|                                                                    |                                                            | Incrementar la promoción y publicidad del portafolio de los productos                  |  |  |  |  |  | 1.000.000  | Gerencia y Área de Ventas          | Programas publicitarios(Periódicos) / Total de Publicidad        |
| Establecer la pagina web para mejorar la comunicación con clientes | Implementar la comunicación a los clientes                 | * Rediseño Pagina                                                                      |  |  |  |  |  | 2.000.000  | Gerente, apoyo analista de sistema | Ventas electrónicas = clientes virtuales / Total de visitas web  |
|                                                                    |                                                            | * Información del producto en la pagina                                                |  |  |  |  |  |            | Gerente                            |                                                                  |
|                                                                    |                                                            | * Programar promociones en las compras                                                 |  |  |  |  |  |            | Gerente                            |                                                                  |
|                                                                    |                                                            | * Implementación de herramientas informáticas para la mejora de los procesos internos. |  |  |  |  |  |            | Gerente de mercadeo                |                                                                  |

|                 |  |                                                                          |  |  |  |  |            |  |         |  |
|-----------------|--|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|--|---------|--|
|                 |  | * Despacho de pedidos nuevos, envió de mercancía gratuita a los clientes |  |  |  |  |            |  | Gerente |  |
| TOTAL INVERSIÓN |  |                                                                          |  |  |  |  | 25.900.000 |  |         |  |

Fuente: Esta investigación.

### Tabla 40. Presupuesto.

| Detalle                     | COSTOS (\$) |
|-----------------------------|-------------|
| Nuevos empaques y diseños   | 5.000.000   |
| Elaboración de prototipos   | 2.000.000   |
| Investigación en precios    | 2.000.000   |
| Plan de medios              | 10.000.000  |
| Venta personal (comisiones) | 5.000.000   |
| Logística de distribución   | 1.000.000   |
| Muestras gratis             | 1.000.000   |
| Premios                     | 1.200.000   |
| Rifas y concursos           | 9.000.000   |
| TOTAL                       | 36.200.000  |

Fuente: Este estudio

Fuente: Esta investigación.



**Tabla 41. Estado de pérdidas y ganancias ajustado.**

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON AJUSTE PRESUPUESTO         |             |             |             |             |             |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ÍTEM                                                           | AÑOS        |             |             |             |             |
|                                                                | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        |
| <b>Ventas brutas</b>                                           | 150.000.000 | 157.500.000 | 165.375.000 | 173.643.750 | 182.325.938 |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                                         |             |             |             |             |             |
| <b>+ Compras de Materias Primas</b>                            | 20.000.000  | 21.000.000  | 22.050.000  | 23.152.500  | 24.310.125  |
| <b>+ Mano de Obra Directa</b>                                  | 12.500.000  | 13.125.000  | 13.781.250  | 14.470.313  | 15.193.828  |
| <b>+ Costos Indirectos de Fabricación</b>                      | 3.600.000   | 3.780.000   | 3.969.000   | 4.167.450   | 4.375.823   |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>                                   | 36.100.000  | 37.905.000  | 39.800.250  | 41.790.263  | 43.879.776  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                          | 113.900.000 | 119.595.000 | 125.574.750 | 131.853.488 | 138.446.162 |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS O GASTOS DE OPERACIÓN</b> |             |             |             |             |             |
| <b>Gastos de administración</b>                                | 2.500.000   | 2.625.000   | 2.756.250   | 2.894.063   | 3.038.766   |
| <b>Gastos de Ventas</b>                                        | 25.900.000  | 27.195.000  | 28.554.750  | 29.982.488  | 31.481.612  |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>                                 | 28.400.000  | 29.820.000  | 31.311.000  | 32.876.550  | 34.520.378  |
| <b>Presupuesto mercadeo</b>                                    | 36.200.000  | 38.010.000  | 39.910.500  | 41.906.025  | 44.001.326  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                                      | 45.300.000  | 51.765.000  | 54.353.250  | 57.070.913  | 59.924.458  |
| <b>OTROS INGRESOS Y OTROS EGRESOS</b>                          |             |             |             |             |             |
| <b>- Otros Egresos</b>                                         | 200.000     | 210.000     | 220.500     | 231.525     | 243.101     |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                                      |             |             |             |             |             |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                             | 45.100.000  | 51.555.000  | 54.132.750  | 56.839.388  | 59.681.357  |
| <b>Menos Impuestos 33%</b>                                     | 14.883.000  | 17.013.150  | 17.863.808  | 18.756.998  | 19.694.848  |
| <b>Menos Reservas 10%</b>                                      | 4.510.000   | 5.155.500   | 5.413.275   | 5.683.939   | 5.968.136   |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>                             | 25.707.000  | 29.386.350  | 30.855.668  | 32.398.451  | 34.018.373  |
| <b>Fuente: Esta investigación.</b>                             |             |             |             |             |             |

Fuente: Esta investigación.

### 9.3 PLAN DE CONTINGENCIA

Las estrategias de este plan de mercadeo se han diseñado siendo plenamente conscientes de los retos que enfrenta la empresa Velas Y decoraciones Margarita S.A.S. Y de su situación financiera y administrativa. Por lo tanto, la contingencia frente a un panorama de incumplimiento deberá decidirse entre una de las siguientes opciones.

Será la empresa, en cabeza de su gerente, quien asesorado por un especialista en el área administrativa y de mercadeo definan la mejor actuación contingente y permita decidir también sobre los correctivos hacia el cumplimiento de las estrategias.

**9.3.1 Metodología.** Se realizarán evaluaciones trimestrales de la información por los empleados de las distintas áreas de la empresa; quienes se encargarán del desarrollo de la nueva encuesta a realizar, según las necesidades de información de los mismos. Cada base en el programa tendrá información distinta que podrá ser revisada por las distintas áreas. Con esta herramienta se podrán generar informes trimestrales con los que se evaluará la tendencia del mercado, de esta manera se analizará con un mayor enfoque las necesidades de información y sugerencias de los actuales, de igual manera se actualizará semanalmente haciendo referencia en temas competitividad; así mismo la información que se tabulará y analizará en el mismo período.

**9.3.2 Seguimiento y Control.** Para llevar a cabo un apropiado seguimiento y control a las estrategias propuestas los indicadores a seguir en el marco de la aplicación del plan de acción propuesto serán los siguientes:

Control y ajuste de indicadores. Verificación y cumplimiento de metas y objetivos. Revisión de los informes financieros y sus tendencias teniendo en cuenta el estado de resultados y el balance general anual. Análisis de la participación en el mercado mediante la comparación de ventas de años anteriores y comparación con los siguientes años. Retroalimentación y ajustes.

Gracias a la aplicación del plan de mercadeo propuesto se espera que para el primer año de operaciones de este, se pueda incrementar un 10% de las ventas con respecto al año 2014.

## **10. COORDINACIÓN Y CONTROL**

### **10.1 ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING**

- Ejecución de la estrategia de marketing.

Para lograr el éxito de las diferentes estrategias planteadas se debe llevar a cabo las siguientes etapas:

- ♣ Realizar seguimiento continuo de desarrollo de las estrategias.
- ♣ Coordinar las actividades con todas las áreas funcionales de la empresa.
- ♣ Hacer un análisis detallado para la asignación de recursos para la realización de cada programa.

- Estructura Organizacional. El objetivo de analizar la estructura actual de Margarita Decoraciones es ayudar a la empresa para que consiga implementar con éxito las estrategias corporativas seleccionadas, Penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica; para tal fin la empresa debe optar por un modelo de dirección descentralizado que fomente el surgimiento de nuevas ideas en todos los niveles las cuales contribuyan a mejorar los productos, es decir todas las partes de la organización debe ser consciente que necesitan estar enfocadas al cliente para poder conocerle y así conseguir satisfacer sus expectativas.

### **10.2 PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO**

♣ Control del Plan Anual. Es necesario evaluar la realización del plan por lo menos cada tres meses con el fin de realizar posibles cambios de forma de acuerdo a las nuevas situaciones presentadas en el mercado como acciones de la competencia, situaciones del macro ambiente, entre otras.

- Organización del departamento de ventas. Es necesario organizar la estructura del departamento de ventas para que exista una mejor comunicación y una adecuada unidad de mando logrando coordinar los esfuerzos de todo el personal para alcanzar los objetivos propuestos.

- Objetivos de Control del Plan. El plan anual tendrá dos objetivos generales sobre los cuales se tendrán que establecer ítems de control estos son: la participación en el mercado y el volumen de ventas.

En cuanto al primero se tendrá que llevar un registro sobre el incremento en el número de clientes conseguidos en cada sector, la rotación de nuestros productos

en los diferentes canales y esto se conseguirá observando la disminución en los niveles de cambios y devoluciones y verificación continua de la visita a todos nuestros clientes.

Respecto a controlar el volumen de ventas el departamento debe llevar un registro periódico de las ventas de las diferentes rutas, dicho registro debe contener por lo menos cifras sobre las metas de incrementos propuestas y porcentajes de cumplimiento e incrementos de cargue de todas las referencias de los productos ofrecidos por la empresa (actuales y nuevos).

## CONCLUSIONES

Las condiciones que ofrece el medio externo a la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S. le son favorables debido a la reactivación del sector de la artesanía para la decoración en el Departamento de Nariño. La tendencia de esta empresa a futuro es favorable si se tiene en cuenta que el sector de decorativos se ha convertido en un potencial de crecimiento a nivel local y nacional, por la tendencia novedosa hoy en día respecto a apreciar las velas decorativas para el hogar y las instituciones de la región.

El análisis interno que se le identificó en el marco de esta pasantía realizada en la Empresa Velas y decoraciones Margarita, mostró que ésta tiene debilidades dificultando el manejo administrativo por la falta de recursos y herramientas Apropriadadas, con orientación al mercado.

Aquí se identificó que la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S., presenta una baja y casi nula actividad de mercadeo, lo cual le ha generado un bajo nivel competitivo, frente a la entrada de grandes empresas en el mercado regional. Caracterizadas por su trayectoria, fortaleza financiera y precios.

La formulación de las estrategias para el plan de mercadeo para la empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, dieron como resultado que la más opcional que permitirá mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa es mediante penetración en el mercado, cuyos resultados se verán a futuro a través del aumento en la participación en el mercado.

El costo del plan de acción equivale a \$ 27.600.000. Con los cuales se cubrirán todas las actividades de mercadeo en relación a productos, precios, promociones, publicidad y demás rubros administrativos.

Pese a lo anterior esta empresa ha venido ganando participación en el mercado, gracias a la calidad de sus productos, precios y fidelidad del cliente externo. Factores que debe aprovechar en la formulación y aplicación de estrategias competitivas.

Es factible que con la ayuda de una mejor proyección de las actividades de mercadeo, la empresa pueda incrementar su participación en el mercado regional y así mejorar su competitividad siempre y cuando se cuente con una evaluación permanente de dichas actividades.

El análisis para la formulación de estrategias se realizó mediante la implementación de las estrategias de la planeación estratégica de mercadeo entre las que se destacan MEFE, MEFI, PEYEA, INTERNA EXTERNA, GRAN ESTRATEGIA, DOFA Y DE TOMA DE DECISIONES, las cuales sirvieron de soporte para elaborar el plan de mercadeo y de acción para la empresa Velas Margarita.

## RECOMENDACIONES

Aprovechar los recursos que tiene la compañía para comprar y distribuir nuevos productos, con el propósito de ampliar su portafolio y no depender tanto de un solo producto.

Capacitar constantemente al personal que labora en la Empresa Velas y decoraciones Margarita S.A.S en sus diferentes áreas para optimizar los procesos, reducir costos y mejorar el nivel de competitividad de la empresa.

Extender la cobertura de mercado local ampliando su fuerza de ventas hacia otras zonas a través de la venta a minoristas. Así mismo, formar estrategias de distribución con empresas que se encargan de comercializar el producto en diferentes municipios de Nariño para ampliar la cobertura a nivel regional, sin que le implique asignar recursos en logística y distribución.

Antes de la puesta en marcha del Plan de Mercadeo se hace necesario socializarlo y darlo a conocer a todo nivel de la empresa para lograr una integración en equipo y un compromiso en cada uno de los empleados, colaboradores y propietarios de la empresa.

El Plan de Mercadeo se debe evaluar constantemente con los indicadores de cumplimiento de lo logrado sobre lo esperado, para realizar los reajustes necesarios, y así re direccionar los objetivos para alcanzar los resultados propuestos en el horizonte de tiempo establecido. Se recomienda a la administración de la empresa “Velas y decoraciones Margarita S.A.S”, poner en práctica y ejecutar el plan estratégico de mercadeo, realizar las inversiones necesarias, para que en un futuro próximo la empresa se desarrolle y crezca de manera eficiente, y pueda mostrar sus productos de calidad y mano de obra nariñense en los mercados nacionales e internacionales.

Es importante que la empresa establezca dentro de su organigrama una sección o área de mercadeo, el cual le permitirá ser una empresa en vía de crecimiento y desarrollo de un sector cuya industria es muy atractiva donde se puede observar las oportunidades aprovechando la gran demanda de los productos que se caracterizan por su innovación, que atrae a los consumidores de la ciudad de Pasto, y de las instituciones que gustan decorar con velas aromatizadas de diferentes tamaños y formas como las que produce Velas y decoraciones Margarita S.A.S”

## **BIBLIOGRAFÍA**

CONTRERAS Marco Elías, Formulación y evaluación de proyectos, Editorial Unisur, tercera impresión, 1998.

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice may, Quinta edición, Bogotá 1998.

LAMBIN, Jean Jacques. Mercadeo Estratégico. Edición 3. México: Mc Graw Hill.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo como Prepararlo y Ponerlo en Marcha. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2011.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ra ed. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 2001.

NARESH, Malhotr. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. 2da ed. México: Prentice Hall, 1997.

Normas Técnicas Colombianas. Tesis y otros trabajos de grado. Actualización 2011.

SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, Editores Ltda. Tercera edición, Colombia, junio 2000.

## **NETGRAFÍA**

[www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41640](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41640).

[www.gerencie.com/inflacion.html](http://www.gerencie.com/inflacion.html). Citado el 19 de Junio de 2013.

[www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_ec\\_reg4.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg4.htm).

[www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/CN](http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/CN). La planeación estratégica.

[www.dane.gov.co/#twoj\\_fragment1-4](http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4).

[www.elempleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/sector-salud-genera-cerca-de-un-milln-n-de-empleos-directos/11738523](http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/sector-salud-genera-cerca-de-un-milln-n-de-empleos-directos/11738523).

[www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-115093.\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-115093._archivo_pdf.pdf).

[www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml).

[www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml).



## **ANEXOS**

## Anexo A

### ASPECTO ADMINISTRATIVO

#### RECURSOS

Humanos:

- ✓ Investigador
- ✓ Asesor empresa y personal Decoraciones Margarita.
- ✓ Asesora Universidad de Nariño

#### CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES/TIEMPO                                               | AÑO 2012 |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   | AÑO 2013 |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|----------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|----------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|--|--|--|
|                                                                  | SEP      |   |   |   | OCT |   |   |   | NOV |   |   |   | DIC      |   |   |   | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   | ABR |   |   |   | MAY |  |  |  |
|                                                                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 1 | 2 | 3   | 4 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |     |  |  |  |
| Realizar el análisis situacional interno y externo.              |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Realizar la investigación de campo encuestas y entrevistas       |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Organización, tabulación e interpretación de la información      |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Primera Evaluación Académica                                     |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Diseñar el plan de mercadeo para el año 2013.                    |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Segunda Evaluación Académica                                     |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Difundir el plan de mercadeo a todos los miembros de la empresa. |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Tercera Evaluación Académica                                     |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |
| Sustentar la propuesta                                           |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |          |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |  |  |  |

Fuente: Esta investigación, 2013.

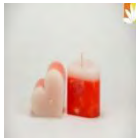
## PRESUPUESTO

| PRESUPUESTO                                    |              |              |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|
| CONCEPTOS                                      | INGRESOS     | EGRESOS      |
| Costos totales asumidos por los investigadores | \$ 1.950.000 |              |
| Elementos de oficina                           |              | \$ 200.000   |
| Fotocopias                                     |              | \$ 330.000   |
| Internet                                       |              | \$ 200.000   |
| Impresiones                                    |              | \$ 180.000   |
| Transporte                                     |              | \$ 700.000   |
| Servicio Telefónico                            |              | \$ 120.000   |
| Refrigerios                                    |              | \$220.000    |
| SUMAS IGUALES                                  | \$ 1.950.000 | \$ 1.950.000 |

Fuente: Esta investigación, 2013.

## Anexo B

### REGISTRO FOTOGRÁFICO PRODUCTOS

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VELAS DE GEL</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>VELAS VEGETALES</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AROMA AZABACHE</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AROMA FRUTAL A MARACUYA</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AROMA FRUTAL A PIÑA</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>AROMA FRUTAL A VAINILLA</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>LINEA ECONOMICA TENDERO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>LINEA ESOTERICA</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>VELAS</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>LINEA TRADICIONAL</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ACCESORIOS</b>              |     |

**Anexo C**

**REGISTRO FOTOGRÁFICO EMPRESA**



