

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZADORA  
MAFEGO, EN SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2012.**

**GREIS MILENA REVELO CHAMORRO  
PAOLA ANDREA RIASCOS RINCÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE COMERIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZADORA  
MAFEGO, EN SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2012.**

**GREIS MILENA REVELO CHAMORRO  
PAOLA ANDREA RIASCOS RINCÓN**

**Trabajo de grado para optar el título de:  
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**ASESOR:  
MANUEL IVAN ORTIZ  
Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

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

**Artículo 1º del Acuerdo 324 de 1966 (Octubre 11), emanado del Honorable  
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, 13 de Noviembre de 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de mi compañera Paola Riascos y mío, que sin lugar a dudas fue un gran equipo de trabajo. Agradezco a nuestro asesor Manuel Iván Ortiz y al grupo de jurados, Diego de la Rosa y Luis Carlos Gómez, quienes a lo largo de este tiempo pusieron a prueba todo nuestro talento para desarrollar este nuevo Plan Estratégico de Mercadeo el cual ha finalizado cumpliendo nuestras expectativas. A mis padres quienes a lo largo de mi vida han acompañado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y nunca dudaron de mis habilidades, a mis hermanos que son mi motor y mi lucha, ojala esto sirva de base para la culminación de sus sueños, y espero estar ahí, a mi tía Nubia Chamorro, que sin lugar a dudas fue esa voz cálida dispuesta siempre a darme palabras de ánimo, a mi primo Andrés Ramos, mi inspiración y esa compañía en la distancia, mi padrino Gustavo Arcos, siempre pendiente de este logro, a mi familia a toda en general quienes de alguna u otra forma siempre me dieron palabras de fortaleza para seguir y culminar con este propósito. A mi novio Mauricio Ibarra gracias por esa linda compañía, ese gran amor, apoyo y consejo, me diste grandes lecciones de vida. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, mi compañera de clase Lucelly Imbacuan y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas y se las abre a muchos jóvenes quienes como yo esperan construir un mejor futuro, gracias por formar personas de bien.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas que colaboraron en el desarrollo del presente trabajo de grado, especialmente Dios, porque sin él ninguno de mis sueños no serían realidad. A mis Padres, Jairo Riascos y Alicia Rincón, a mis hermanos y sobrinos por su paciencia y apoyo todo este tiempo. A mi novio Mario Gómez quien ha sido mi motor y me brindo todo su apoyo y fortaleza en los momentos más difíciles. A mi compañera de tesis Greis Revelo con quien realice un excelente equipo de trabajo el cual nos permito cumplir a cabalidad esta etapa tan importante de nuestras vidas.

Al Gerente general de la Comercializadora Mafego, por el apoyo recibido, por los datos suministrados y la firme intención en la implantación futura del proyecto, de igual manera a la familia Gómez Cadena, dueña de la Asociación de Didácticos en madera ASDINMA, especialmente a la Señora Orfa de Gómez y Teresa Gómez por su apoyo incondicional. Quiero agradecer de forma especial a la señora Esther Burbano de Ortega quien confió en mí desde el primer momento que decidí iniciar mis estudios profesionales. También quiero hacer extensiva mi gratitud al docente Manuel Iván Ortiz y a nuestro jurados Diego de la Rosa y Luis Carlos Gómez por su asesoría y extensos conocimientos en los temas necesarios para la consecución de este trabajo; a la Universidad de Nariño, la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas FACEA y al programa de Comercio Internacional y mercadeo quienes con su equipo docente nos brindaron toda la preparación para cumplir este objetivo.

Por ultimo gracias a familiares y demás amigos que me acompañaron en este camino y me ofrecieron una voz de aliento para continuar.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, y a mis padres. A Dios porque ha estado y estará conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza, a mi madre Doris Chamorro, por depositar su confianza en cada reto y nunca dudo de mi capacidad e inteligencia, por cuidarme y estar conmigo en las buenas y las malas, a mi padre Richard Arturo Revelo (q.e.p.d), te fuiste de mi lado y no compartirás esta inmensa felicidad, pero en donde tu estés recuerda que cada triunfo y cada meta lograda es por ti y está dedicada a ti, gracias por hacerme una luchadora y por quererme tanto, y gracias porque por el tiempo que Dios me regalo a tu lado velaste por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ellos quien soy ahora. Los amo con toda mi vida.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, quien guio mi camino y me brindo las fuerzas necesarias para avanzar y sobreponerme de cada dificultad. A mis padres por enseñarme los valores y principios necesarios que me permitieron formar mi carácter y así cumplir todos mis objetivos con empeño y perseverancia. A mi tío Richard Rincón por ser esa fuente de inspiración desde pequeña y demostrarme que todo lo que se desea se puede conseguir con esfuerzo y dedicación. A mi novio por estar presente y brindarme una palabra de aliento en los momentos que más lo necesitaba.

## RESUMEN

En el marco de la metodología implementada para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para la comercializadora Mafego, se tuvo como punto de referencia los conceptos manejados de la planeación estratégica, en primera instancia se analizó la situación actual de la empresa realizando para ello un diagnóstico a profundidad de sus factores internos como externos, para tal efecto fue necesario aplicar las matrices MEFI y MEFE. A continuación se manejó las matrices DOFA, PEYEA, IE, MPC las cuales ofrecerán información valiosa para establecer las estrategias a implementar por parte de la empresa y de esta manera se llegaran a los objetivos establecidos para el re direccionamiento estratégico que se propone.

El desarrollo del trabajo se efectuó de la siguiente manera:

Marco general de la investigación, se detalla el problema planteado por la Comercializadora Mafego y la metodología a aplicar para dar solución a los objetivos.

Objetivo 1: identificación de las dificultades que impidan su posicionamiento en el mercado artesanal didáctico, en este aparte se indagan en los factores interno y externos que afectan o benefician a la comercializadora, datos que posteriormente ayudaran a identificar las estrategias más apropiadas para aplicar en investigación.

Objetivo 2: este objetivo brinda información tanto de la empresa como de la competencia directa e indirecta, y el desarrollo matrices como: DOFA, PEYEA, BCG, IE, GE las cuales brindaran métodos oportunos que apoyaran al desarrollo del plan estratégico propuesto.

Objetivo 3: reflejara los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los segmentos del mercado, padres de familia y docentes respectivamente, resultados que arrojan las tendencias respecto al uso de material didáctico.

Objetivo 4: desarrollo del plan de marketing y formulación de estrategias que permitirá a la comercializadora Mafego lograr los objetivos propuestos, junto a las actividades necesarias y el personal a cargo para realizarlos.

Además, como complemento al último objetivo se brinda toda la información necesaria para efectuar el plan operativo anual; junto al respectivo personal encargado de la supervisión, evaluación y control; asimismo el plan de contingencia el cual se llevara a cabo siempre y cuando el plan estratégico de mercado no obtenga los resultados esperados que se programó inicialmente.

Por último se apreciarán las conclusiones y recomendaciones.

## **ABSTRACT**

Within the methodological framework implemented for the MAFEGO enterprise strategic marketing plan; different planning concepts were used as reference. First of all, the current enterprise situation was analyzed by carrying out a deep diagnosis of both, internal and external factors. Secondly, different matrixes such as MEFI, MEFE, DOFA, PEYEA, IE, and MPC were applied. These, will provide valuable information to establish the strategies to be implemented by the enterprise. In this way, the set objectives will be achieved for the proposed strategic redirection.

This investigation was done as follows:

**GENERAL INVESTIGATION FRAMEWORK:** The research problem and the corresponding methodology are explained in detail to achieve the set goals.

**OBJECTIVE 1:** To identify the main difficulties, that prevents the enterprise from obtaining a good position into the didactic handicraft market. This specific section discusses the internal and external factors that affect or benefit the store. Useful data, which subsequently, will help to identify the most appropriate strategies in a research field.

**OBJECTIVE 2:** To give information about the enterprise, as well as, the direct or the indirect rivalry. It also features the development of matrixes as DOFA, PEYEA, BCG, IE, and GE, which will provide the right methods to support the development of the strategic plan already mentioned.

**OBJECTIVE 3:** To reflect the obtained results from the people surveyed (parents and teachers respectively). The results showed the trends about the use of didactic teaching materials.

**OBJECTIVE 4:** To develop a plan and formulate strategies which will allow MAFEGO enterprise to accomplish the proposed objectives along with the necessary activities and the staff in charge of developing them.

Additionally, necessary extra information about the last objective, is given to carry out the annual operational plan, linked to the respective staff, that is devoted to the supervision, evaluation and control. In the same way a contingency plan which will be utilized whenever the strategic marketing plan does not get the expected results.

Finally, the conclusions and recommendations will be presented.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	25
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.1 TITULO	26
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	26
1.2.1 Antecedentes	26
1.2.2 Planteamiento del problema	27
1.2.3 Formulación del problema	28
1.2.4 Sistematización del problema	28
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.3.1 Objetivo general	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
1.4 JUSTIFICACIÓN	29
2. MARCO DE REFERENCIA	31
2.1 MARCO TEORICO	31
2.1.1 Planificación	31
2.1.2 Plan de mercadeo	31
2.1.3 Planeación estratégica de marketing	32
2.1.4 Plan anual de marketing	32
2.1.5 Estructura de un plan estratégico de marketing	32

2.1.5.1 Análisis de la situación	33
2.1.5.2 Diagnóstico de la situación	34
2.1.5.3 Fijación de objetivos de marketing	35
2.1.5.4 Elaboración de estrategias	36
2.1.5.5 Plan de acción	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL	37
2.3 MARCO SITUACIONAL	39
2.3.1 Historia de Mafego comercializadora	39
2.3.2 Exportación de juguetes didácticos en Colombia	39
2.3.3 Situación general de MAFEGO en Colombia	42
2.4 MARCO LEGAL	42
2.4.1 Ley 98 de 1990	42
2.4.2 Constitución Política de Colombia 1991	42
2.4.3 Ley N. 12 de 1991	43
2.4.4 Decreto 1860 de 1994	43
2.4.5 Ley 115 de 1994	43
2.4.6 Decreto 2247 de 1997	43
2.4.7 Ley para la infancia y la adolescencia en Colombia 17 de Agosto de 2005 radicado en el número 085	44
2.4.8 Resolución número 3158 de 2007 (Septiembre 10)	44
2.4.9 Ley 1295 de 2009	44
3. METODOLOGÍA	45

3.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 TIPO DE ESTUDIO	45
3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN	45
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.4.1 Primaria	46
3.4.2 Secundaria	46
3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	46
3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	49
4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MAFEGO COMERCIALIZADORA	50
4.1 ANALISIS SITUACIONAL	50
4.1.1 Presentación de la empresa	50
4.1.1.1 Reseña histórica	50
4.1.1.2 Misión	51
4.1.1.3 Visión	51
4.1.1.4 Valores corporativos	52
4.1.1.5 Estructura organizativa	52
4.1.1.6 Canales de comunicación	53
4.1.1.7 Recursos humanos	53
4.1.1.8 Recursos tecnológicos	54
4.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL	54
4.2.1 Definición del negocio	54

4.2.2	Portafolio de productos	54
4.2.3	Promoción	59
4.2.4	Distribución	59
4.2.5	Fijación de precios	60
4.3	AUDITORIA INTERNA	60
4.3.1	Capacidad directiva	60
4.3.2	Capacidad competitiva	60
4.3.3	Capacidad financiera	61
4.3.4	Capacidad técnica o tecnológica	61
4.3.5	Capacidad de talento humano	61
4.4	AUDITORIA EXTERNA	65
4.4.1	Factores económicos	65
4.4.1.1	Producto interno bruto (PIB)	65
4.4.1.2	Sector artesanal	66
4.4.1.3	PIB per cápita	67
4.4.1.4	Mercado laboral	68
4.4.1.5	Índice de precios al consumidor	68
4.4.1.6	Tasa de interés	69
4.4.1.7	Tendencias de consumo	70
4.4.2	Factores políticos	70
4.4.3	Factores geográficos	71
4.4.4	Factores sociales	72

4.4.5 Factores tecnológicos	72
4.4.6 Factores internacionales	73
4.5 PERFIL DEL CLIENTE	78
4.6 PERFIL COMPETITIVO	91
4.6.1 Proveedores	91
4.6.2 Competidores	92
4.6.2.1 Fisher-Price	92
4.6.2.2 Ronda	95
4.6.2.3 Mattel	97
4.6.3 Consumidores	99
4.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	105
4.7.1 Misión	105
4.7.2 Visión	105
4.7.3 Valores corporativos	105
4.7.4 Canales de comunicación	106
4.7.5 Selección de estrategias	112
4.7.5.1 Penetración del mercado	112
4.7.5.2 Desarrollo de mercado	113
4.7.5.3 Desarrollo del producto	113
5. PLAN DE MERCADEO	119
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING	119
5.2 PLAN DE MARKETING PARA COMERCIALIZADORA MAFEGO	119

5.2.1 Estrategia corporativa	119
5.2.1.1 Penetración en el mercado	119
5.2.2 Objetivo 1. Incrementar la participación en el mercado en un 20%	119
5.2.2.1 Estrategias de marketing objetivo N. 1	120
5.2.2.2 Actividades	120
5.2.2.3 Presupuesto por objetivo: \$2.500.000	121
5.2.2.4 Metas	121
5.2.2.5 Responsables	122
5.2.2.6 Indicadores de gestión	122
5.2.3 Objetivo 2: Ganar un mayor grado de recordación de la marca MAFEGO	122
5.2.3.1 Estrategia de posicionamiento	122
5.2.3.2 Estrategia de marketing objetivo N. 2	123
5.2.3.3 Actividades sobre medios utilizados	123
5.2.3.4 Presupuesto por objetivo: \$ 4.760.000	124
5.2.3.5 Metas	124
5.2.3.6 Responsables	124
5.2.3.7 Indicadores de gestión	125
5.2.4 Objetivo 3: Mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos	125
5.2.4.1 Actividades	125
5.2.4.2 Presupuesto por objetivo: \$11.000.000	125

5.2.4.3 Metas	125
5.2.4.4 Presupuesto	125
5.3 CONTROL, EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN	131
5.4 PLAN DE CONTINGENCIA	134
6. CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFIA	138
NETGRAFIA	140
ANEXOS	141

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comparación de Importaciones y Exportaciones en Colombia, Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios – Anual FOB USD	40
Tabla 2. Misión	51
Tabla 3. Visión	52
Tabla 4. Clasificación por edad para los juguetes	55
Tabla 5. Perfil de capacidad interna	62
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	64
Tabla 7. PIB per cápita por departamento año 2011, Base 2005	67
Tabla 8. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	74
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	76
Tabla 10. El establecimiento educativo donde actualmente labora cuenta con juguetes didácticos para la enseñanza.	82
Tabla 11. Qué tipo de apoyo utiliza para el refuerzo académico de sus hijos	86
Tabla 12. Desempeño escolar de sus hijos	87
Tabla 13. Califique el nivel de importancia que tienen los juguetes didácticos en el aprendizaje de sus hijos	89
Tabla 14. Calificación de precio y calidad de los productos de MAFEGO Comercializadora	90
Tabla 15. Análisis DOFA de la competencia Fisher Price	94
Tabla 16. Análisis DOFA de la competencia Ronda S.A.	96
Tabla 17. Análisis DOFA de la competencia Mattel	99

Tabla 18. Matriz de perfil competitivo (MPC)	102
Tabla 19. Matriz DOFA	103
Tabla 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	108
Tabla 21. Matriz interna y externa	110
Tabla 22. Matriz de la Gran Estrategia	111
Tabla 23. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	114
Tabla 24. Plan de medios 2012-2013	124
Tabla 25. Plan anual de mercadeo para incrementar la participación en el mercado	127
Tabla 26. Plan anual de mercadeo para posicionar la marca	128
Tabla 27. Plan anual de mercadeo para mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos	129
Tabla 28. Presupuesto plan de acción	124
Tabla 29. Evaluación y control	132

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama	52
Figura 2. Canales de comunicación	53
Figura 3. Productos MAFEGO Comercializadora	58
Figura 4. Araña Benchmarking	101
Figura 5. Organigrama	106
Figura 6. Canales de comunicación	107
Figura 7. Análisis por cuadrantes PEYEA	109

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Comparación de Importaciones y Exportaciones en Colombia	40
Grafico 2. Estado civil	78
Grafico 3. Número de hijos	79
Grafico 4. Nivel educativo de los hijos	80
Grafico 5. Herramienta utilizada con mayor frecuencia para desarrollar competencias en los niños.	81
Grafico 6. Área del conocimiento que requiere de mayor dinamismo y nuevas formas de enseñanza	82
Grafica 7. Los instrumentos que utiliza en la actualidad para la enseñanza motivan a los niños?	83
Grafico 8. ¿Cree usted que los juguetes didácticos estimulan el aprendizaje de los niños?	84
Grafico 9. Conoce usted empresas regionales destinadas a la fabricación de juguetes didácticos.	84
Grafico 10. ¿Cree usted que la institución donde actualmente labora estaría dispuesta a adquirir juguetes didácticos que desarrollen el aprendizaje?	85
Grafico 11. Utilización de apoyos didácticos	86
Grafico 12. Le gustaría utilizar algún tipo de apoyo didáctico	88
Grafico 13. En que material prefiere que estén elaborados los juguetes	88
Grafico 14. Conoce a MAFEGO Comercializadora	91
Grafico 15. Porque medio conoció a MAFEGO Comercializadora	120
Grafico 16. Participación en el mercado	120

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato de encuesta a clientes	142
Anexo B. Formato de encuesta a directivos de instituciones educativas públicas y privadas de educación preescolar.	144
Anexo C. Formato de entrevista de auditoría interna	145

## INTRODUCCION

Mediante la siguiente investigación se logrará un reconocimiento de la marca MAFEGO en el mercado, al mismo tiempo obtener una ventaja competitiva con, respecto a la calidad y diseño de los juguetes y un precio acorde a las exigencias del mercado, MAFEGO, que es además una de las primeras empresas fabricantes, de diseño y distribución de juguetes didácticos en madera en la ciudad de San Juan de Pasto.

En primera instancia la presente investigación abordará una breve descripción de las características en las que se encuentra la empresa y como estas se convertirán en el punto central de la investigación, con las que se elaborará el cuerpo del trabajo y lograrán que el producto se logre vender en el mercado con precios competitivos, además nuestro segmento de mercado servirá como prueba para demostrar que los productos son los adecuados para este tipo de mercado, y las posibles campañas de promoción y publicidad adecuadas para promocionar los productos de MAFEGO.

Para el desarrollo de este trabajo se efectuaron una serie de entrevistas y encuestas tanto al personal de la empresa como al mercado objetivo, además del reconocimiento de los posibles competidores y la elaboración de matrices las cuales nos darán una visión más eficaz de la situación actual y de las estrategias que se deben adoptar para la elaboración de un plan óptimo para la empresa, el cual será monitoreado para evitar posibles errores su ejecución.

Finalmente se entregara a la empresa un documento en el que quedara consignado las estrategias que contribuirán al desarrollo adecuado de los objetivos y metas planteadas con fin de brindar a la empresa un futuro prometedor.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1 TITULO

Plan Estratégico de mercadeo para la Comercializadora MAFEGO, en San Juan de Pasto para el año 2012.

### 1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

**1.2.1 Antecedentes.** Comercializadora MAFEGO nace el 22 de enero de 2007, por la idea del Señor Mario Fernando Gómez en su afán de dar a conocer los productos que durante muchos años la familia Gómez viene fabricando, todo comienza como una asociación de didácticos infantiles en madera llamada ASDINMA, en el año 1984, en asociación con las señoras Rosa María Hoyos, Martha Burbano y Ligia Concha de Erazo, en representación del centro Proinco, formalizan una sociedad en donde el señor Gómez participa como Director técnico y socio industrial en la línea de juguetes didácticos e ingresa a ser un apoyo fundamental en Proinco, iniciando de manera oficial labores el 1 de abril de 1984.

Posteriormente entre los años 1984 y 1991 Proinco por medio del SENA brinda capacitación a la familia Gómez en diferentes áreas como: administrativas (organización, contabilidad, administración, proyectos de inversión, finanzas y mercadeo en microempresas), e industrial (manejo de maquinaria, pinturas y torno).

Específicamente el 5 noviembre de 1991 ingresa una nueva administración al centro Proinco, cambiando las garantías para la Asociación de Didácticos Infantiles en Madera ASDINMA, motivo por el cual Don Edmundo decide en vísperas de las festividades decembrinas dar por terminada ésta sociedad ya que ve afectado el bienestar de su familia y demás empleados que para ese momento ya laboraban en el centro.

A pesar de este impase Don Edmundo y su familia decidieron tomar todo esto como un aliciente para seguir adelante con el sueño de ser la mejor fabrica productora de juguetes didácticos de suroccidente colombiano, y ya que al salir de su antigua sociedad también retiro sus máquinas y las adiciono a unas que ya tenía en su taller personal; destacando el nombre y el prestigio que él ya tenía;

con ayuda de diversas casas comerciales como Ferretería Cordilleras, Ferretería J Alberto y algunas bodegas de madera que les abrieron crédito para que sigan en su labor, siguieron fabricando y comercializando el material didáctico a nivel regional y nacional.

A partir de estos hechos ASDINMA se constituyó en la única empresa en la región fabricante de material didáctico, elaborando con las mejores materias primas, para la manipulación y uso por parte de la población infantil, dicho reconocimiento se ve reflejado en los innumerables galardones otorgados a sus fundadores, el 7 de diciembre de 1993, Don Edmundo Gómez fallece no obstante su a pesar de tan difícil pérdida, su esposa, la señora Orfa Cadena decide tomar las riendas de la empresa y sacar adelante los pedidos para tan importante fecha, debido a que su convicción y el legado de su esposo.

A lo largo de casi 20 años Doña Orfa Cadena de Gómez, con el apoyo sus hijos, se ha encargado de dotar del material didáctico a la mayoría de jardines infantiles e indicaciones educativas del municipio de Pasto, destacando el colorido y cuidado con el que se elabora cada juguete; apartándose un poco, pero no del todo de la venta al por menor de dicho material, es por esta razón que los juguetes en madera pierden protagonismos en el ámbito regional.

Su hijo menor Mario Gómez al ver este entorno decide incursionar en la plataforma de Mercado Libre y durante 4 años logra la receptividad por parte de las personas hacia el material didáctico fabricado por su familia, y descubre la necesidad de crear un establecimiento comercial especializado el material didáctico en madera de excelente calidad en la ciudad de Pasto, es en ese entonces que nace MAFEGO Comercializadora, la cual se constituye el 1 de febrero de 2011, bajo registro mercantil No 134364 -2 de la Cámara de Comercio de Pasto, autorizándole como actividad comercial principal el comercio al por menor de artículos didácticos y papelería. Y decide abrirse camino en el mercado regional aunque con falta de objetivos claros y orientación de la creación de una empresa en cuanto a la misión y visión, la estructuración de procesos administrativos y productivos.

**1.2.2 Planteamiento del problema.** No existen datos precisos del primer juguete creado por el hombre, pero se sabe que desde que el hombre existe ha tenido la curiosidad y la iniciativa de crear elementos para su recreación, logrando de esta manera fomentar su creatividad y recursividad para dicho propósito.

En sus primeros pasos, el juguete era artesanal e incluso en ocasiones eran los propios niños quienes los fabricaban, generalmente buscando imitar objetos de la vida real. Con la revolución industrial se dio un vuelco en la fabricación de estos artefactos de diversión y la evolución de la tecnología permitió crear objetos cada

vez más parecidos a los reales para la distracción de los niños. Fue a partir de entonces que la diversión de los niños comenzó a ser medida por el mercado.

Se ve entonces el potencial que tiene la empresa para surgir en un mercado que exige cada día elementos que no solo satisfagan una necesidad sino que contribuyan al crecimiento intelectual de las personas y el reconocimiento de una empresa artesanal de las que poco se conoce pero de las que hace que la infancia de nuestros los sea divertida, en los procesos de inicio del aprendizaje significativo y que como modalidad de educación es totalmente aceptada por el ministerio de educación.

Son por estas razones que se vislumbra un futuro alentador pero no por eso predecible, para empresas como MAFEGO Comercializadora, que con ayuda de un Plan Estratégico de mercadeo, que como herramienta indispensable para obtener buenos resultados caracterizados en utilidades y nuevas oportunidades, con la convicción de ser una empresa con buenas estructuras a nivel administrativo y productivo que brinda productos de excelente calidad y a un precio competitivo, además como valor agregado pretende lograr ese sello nariñense en la búsqueda de innovación y creatividad como característica especial, invitando a consumir lo nuestro.

**1.2.3 Formulación del problema.** ¿Qué características debe contener el Plan Estratégico de mercadeo para la Comercializadora MAFEGO, en San Juan de Pasto para el año 2012?

#### **1.2.4 Sistematización del problema**

- ¿Qué ventajas y desventajas le ofrece el entorno a COMERCIALIZADORA MAFEGO, para alcanzar un posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el ambiente interno y externo?
- ¿Cuál es la tendencia del mercado respecto al uso de material didáctico que afectan a la empresa?
- ¿Qué tipo de estrategias permitirán impulsar la comercialización de material didáctico para los niños en el Municipio de Pasto y así lograr un buen posicionamiento en el mercado?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Definir las características particulares de un plan estratégico de mercadeo para la Comercializadora MAFEGO, en San Juan de Pasto para el año 2012.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las dificultades que impidan su posicionamiento en el mercado artesanal didáctico.
- Analizar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Identificar las tendencias del mercado respecto al uso de material didáctico para los niños en el Municipio de Pasto y de cómo ellas afectan a comercializadora MAFEGO.
- Identificar estrategias que permitan a la empresa adecuarse a los requerimientos de la demanda.

## **1.4 JUSTIFICACION**

En la actualidad, el sector de juguetes en Colombia se encuentra en crecimiento, por la gran variedad de juguetes que ofrece, estos van desde los juguetes para estimulación prenatal, primeros meses de infancia, muñecas, peluches, juguetes didácticos o lúdicos, de construcción, de lenguaje, juegos de mesa, de representación o dramatización, de transporte, juegos de matemáticas, encajables y rompecabezas, musicales, electrónicos, informáticos, deportivos y de aire libre, artículos de decoración para habitaciones; hasta juegos de imitación de profesiones y oficios, los cuales sitúan a los niños en un espacio o lugar como el campo, una oficina y el hogar.

Por otra parte es importante resaltar que en las últimas décadas el gobierno colombiano ha priorizado el tema de la primera infancia como aspecto importante en su política social y con ayuda del Instituto Colombiano del Bienestar Familiar ICBF coordina y lidera la política a favor de la infancia, garantizando los derechos fundamentales de los niños que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Sabemos muy poco sobre empresas fabricantes de juguetes didácticos en madera, y lo útiles que estos pueden llegar a significar en el desarrollo de nuestros hijos, pero no solo eso, la importancia que representa en el departamento de Nariño conocido por ser netamente artesanal, y el logro que significaría sacar adelante una de las pocas empresas que existe en este mercado.

No sorprende saber que la mayoría de empresas encaminadas a la fabricación de material didáctico, que es el tema que nos compete en este documento; han surgido empíricamente, sin modelos, diagnósticos, sin mapas de competitividad, sin planes estratégicos y/o enfoques gerenciales, esto no significa que en todas las empresa deba suceder del mismo modo, es en este punto en donde empresas como Mafego decidió cambiar el rumbo de las cosas, no solo por salir de lo tradicional sino buscar en el desarrollo de un buen plan el conocimiento y prestigio en el mercado y lograr ser una de las mejores empresas del departamento que con el tiempo sea una de las mejores en el mercado.

Esta investigación también se justificara bajo tres puntos de vista, práctico, teórico y metodológico. El primer punto de vista práctico, en el que se plantea un problema solucionar a lo largo del documento.

Segundo a partir del punto de vista teórico, esta investigación fomentará la abstracción de la información más relevante y se aplicaran los modelos necesarios para generar las estrategias apropiadas para la conquista de los objetivos.

Y tercero desde el punto de vista metodológico, esta investigación ésta concibiendo la aplicación de métodos con enfoques gerenciales aplicados a la formulación de estrategias fundamentadas en las Ciencias económicas y administrativas

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación brindara estrategias a empresas en condiciones equivalentes, que a pesar de estar por años intentado ingresar al mercado, no tenían un estudio que le ofrezca herramientas para hacerlo.

Además, académicamente brindará una guía para próximos estudios con problemas similares.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo presenta las referencias teóricas, conceptuales, situacionales y legales en que se sustenta el trabajo.

### 2.1 MARCO TEORICO

**2.1.1 Planificación.** La planificación cumple una de las funciones más importantes dentro de una organización, ya que de ella dependen las demás, la puesta en práctica de este concepto influye en todos los elementos de la organización, tanto de los directivos como en las demás áreas de la empresa, de hecho es el mejor modo de enfrentar el futuro, convirtiéndose así en uno de los medios más importantes entre el hoy y el mañana.

La mejor forma de asumir un retos es argumentar mis decisiones con las acciones más eficaces que hoy planeo y que también serán eficaces para el futuro.

El mercado nos presenta grandes oportunidades, el verdadero reto está en la capacidad de encontrarlas, y solo aquel que logre descifrar el modelo del actuar del mercado estará en las condiciones de atrapar al cliente, desenvolviéndose en el mercado, haciendo realidad las condiciones y deseos del cliente.

La planeación en el campo administrativo es una actividad que requiere distintos recursos tales como: humanos, materiales, financieros y tecnológicos; que encajan como la sucesión de actividades programadas, creando así concordancia entre todos los departamentos de la empresa, que trabajan en conjunto para la construcción de la misión y visión de la organización, que finalmente es por lo que trabaja cada uno de los individuos dentro de la empresa.

**2.1.2 Plan de mercadeo.** Desarrollar un plan de mercadeo es algo que muchas personas evaden, ya sea por no saber cómo hacerlo o simplemente porque no le dan importancia al valor que éste ofrece a la hora de lanzar una campaña de publicidad o una iniciativa estratégica. Muchos negociantes optan por lanzar sus negocios con su esfuerzo, inteligencia y determinación en tener éxito, y aunque muchos lo logran sin la asistencia de una estrategia específica, el tener un plan de marketing les ayudaría a comunicar al mercado su propuesta de valor.

Un buen plan de mercadeo debe comprender en su análisis el alcance, repercusiones de la competencia, productos, planes de acción, cronogramas,

métodos de evaluación, tamaño del mercado, actividad, crecimiento, consumidores, características, segmentación del mercado, análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio

Desde luego, es importante tomar en cuenta además, que todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo nos debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

**2.1.3 Planeación estratégica de marketing.** La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

**2.1.4 Plan anual de marketing.** Es el mecanismo más elemental que describe los objetivos, actividades y tiempos, como también los responsables que la empresa empleará y por lo cual espera lograr unos resultados durante el año siguiente y se asigna el presupuesto que se requiere para conseguir esas actividades y objetivos.

**2.1.5 Estructura de un Plan Estratégico de Marketing.** La elaboración de un plan estratégico de marketing cuenta con una serie de pasos que de forma sistemática deben seguirse para que funcione de la manera más efectiva posible.

El presente plan estratégico de marketing consta de cinco pasos o etapas las cuales se mencionan a continuación:

- Análisis de la situación

- Diagnóstico de la situación
- Fijación de objetivos de marketing
- Elección de estrategia de marketing
- Definición de planes de acción

**2.1.5.1 Análisis de la situación.** En esta primera etapa se parte por la recopilación rigurosa de información que permitirá el estudio tanto de factores externos como internos de la empresa, en este paso se debe centrar la importancia de la información como herramienta útil, veraz y actualizada, por lo tanto esta es una etapa pilar dentro del plan estratégico, ya que sobre este paso se cimientan las otras cuatro etapas.

a) Análisis de la situación externa:

La empresa debe analizar que incidencia tienen los factores externos en el libre desarrollo de la misma, sobre estos factores la empresa no puede influir de manera directa, más puede encontrar oportunidades o evitar las amenazas; para ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: económico, demográfico, social, cultural, político, legal, competitivo y tecnológico.

Para la recopilación de información se tiene en cuenta la auditoría externa la cual cuenta con un conjunto de preguntas por cada factor que conducirán a aclarar cómo se encuentra la empresa a nivel externo.

b) Análisis de la situación interna:

La empresa dentro de su libre desarrollo se caracteriza por tener dentro de su funcionamiento debilidades y fortalezas al interior de cada una de las áreas que la componen; por ende se hace necesario indagar sobre cuáles son los aspectos más fuertes dentro de la organización y cuáles son las falencias que se deben mejorar para ser más competitivo, para así consolidar objetivos que permitan tomar los correctivos a que hubiese lugar o mejorar fortalezas de la misma. Dentro de las variables internas a tener en cuenta podemos mencionar las siguientes: producto, precio, distribución, promoción y publicidad entre otras.

Para la recopilación de la información se recurrirá a la auditoría interna mediante la participación activa del gerente y empleados representativos de la empresa, indagando acerca de las operaciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

La auditoría de las operaciones de administración ayudara a identificar la manera como las áreas de la organización se comunican, como recopilan la información requerida para el desarrollo de los proyectos de mercadotecnia que se ha puesto como objetivo. También ayudara a identificar el tipo de organigrama implementado que permita decidir cómo se deberá planear los programas en cuanto a funciones y responsabilidades. No se debe dejar de lado el estudio de marketing con que la empresa cuenta y analizar si ha resultado efectivo para las metas propuestas; además si estos planes cuentan con el apoyo económico requerido por los mismos y si la información financiera es consignada en los debidos soportes contables que permiten tener un estricto control de los ingresos y egresos que la empresa reporta.

El desarrollo de la auditoría interna se realiza a través de un cuestionario que como bien se dijo anteriormente requiere de la colaboración del gerente y los empleados no solo en dar respuesta a las preguntas formuladas sino a la veracidad con que sean manejadas; ya que de ello depende la consecución de las fuerzas y debilidades de la empresa y por ende la adecuada elaboración de la matriz MEFI.

**2.1.5.2 Diagnóstico de la situación.** Luego de establecer el análisis de la situación se parte por consignar en un inventario de variables las oportunidades y amenazas que puedan tener influencia directa sobre la empresa esto en cuanto a los factores externos se refiere. De la misma manera se consignan en un inventario variables de factores internos los puntos fuertes y débiles dentro de la organización que puedan afectar su desempeño; seguidamente se parte a la elaboración de matrices que consignan el estado actual de la empresa y que posición ocupa dentro del mercado. A continuación se explicara de una manera muy explícita en qué consiste cada matriz y cómo debe interpretarse.

a) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El propósito de la MEFI consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas de la empresa con relación a su ambiente interno y que inciden en el desempeño de la empresa.

b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la matriz MEFE es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno, variables que incide en el comportamiento de la empresa.

c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la MPC se identifican los principales competidores de la empresa, las debilidades y fortalezas que tiene la organización respecto a las demás. Los factores incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades, los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se puede concentrar en cuestiones internas.

d) Matriz de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas y Amenazas (DOFA)

La matriz DOFA es una herramienta utilizada en la planeación estratégica con la cual se identifican cuatro estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

e) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es una herramienta en la que se identifican en cuatro cuadrantes cuatro estrategias diferentes la agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cual de ella es más adecuada para la empresa.

f). Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE muestra las diferentes divisiones de una empresa en una gráfica de nueve casillas el tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución de cada división a las ventas de la empresa, además se señala las utilidades de las mismas.

g). Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que formular estrategias alternativas; se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

h). Matriz cuantitativa de planeación estratégica

La matriz cuantitativa de planeación estratégica permite determinar qué estrategia se debe implementar de acuerdo al producto seleccionado, no sin antes tener en cuenta toda la información recopilada en el proceso.

**2.1.5.3 Fijación de objetivos de marketing.** Los objetivos de marketing están supeditados a los objetivos corporativos y marcan las directrices para la

elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Existen dos tipos de objetivos los cuantitativos y los cualitativos los primeros caracterizados por proponer logros expresados en cifras como por ejemplo participación en el mercado, mientras que los cualitativos proponen metas genéricas y menos tangibles como por ejemplo la imagen que se quiere mostrar del producto.

**2.1.5.4 Elaboración de estrategias.** La elección de las estrategias de marketing consistirá en un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta la competencia y las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

**2.1.5.5 Plan de acción.** “La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico – estratégico le dotemos de las extremidades con las que podamos caminar.”<sup>1</sup>

La ejecución debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además es importante asignar un responsable que revise y ponga en marcha los planes de acción en el tiempo acordado, con los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquía en función de urgencia e importancia.

Siguiendo este criterio se puede decir que las acciones o estrategias según urgencia e importancia deben seguir la siguiente línea para que las mismas no se queden en meras directrices planteadas por el personal de marketing:

- Acciones sobre producto: encaminadas a las mejoras que necesita el producto en sí; ya sea de ampliación o modificación de la gama, envase, marca, calidad y cantidad.
- Acciones sobre precio: costos de producción que se transfiere en el precio final del producto.

---

<sup>1</sup> SAINZ. de Vicuña Ancin, José María; El plan de marketing en la práctica. España: Editorial ESIC, 2006. p. 313

- Acciones sobre distribución y fuerza de venta: dirigidas a la cadena de distribución, evaluación de la actividad desempeñada, rutas, tiempo de entrega, vendedores, zona.
- Acciones sobre comunicación: enfatizadas en la publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promociones, selección de medios, presupuesto, motivación al personal interno, contacto con distribuidores y clientes.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**NBI**<sup>2</sup>: índice tradicionalmente utilizado en el país para el análisis de la pobreza a nivel regional. En concreto, el índice NBI es una medida de incidencia de la pobreza: dice cuántos pobres hay. Según esta metodología, se definen como pobres todas las personas que habitan en vivienda con una o más de las siguientes características:

- Viviendas inadecuadas para habitación humana en razón de los materiales de construcción utilizados.
- Viviendas con hacinamiento crítico. (Más de tres personas por cuarto de Habitación).
- Vivienda sin acueducto o sanitario.
- Viviendas con alta dependencia económica (más de tres personas por Miembro ocupado) y el jefe hubiera aprobado como máximo dos años de Educación primaria.
- Viviendas con niños entre 6 y 12 años que no asistieran a la escuela.

**AGENDA INTERNA**<sup>3</sup> Es un acuerdo de voluntades y decisiones entre el Gobierno Nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil sobre las acciones estratégicas que debe realizar el país para mejorar su productividad y competitividad. Se construyó mediante un proceso de concertación y diálogo con las regiones y los sectores productivos e incluye un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo, responsabilidad de cada uno de los involucrados en el proceso.

<sup>2</sup> DANE. (en línea). En: DANE (consulta el 20 de agosto de 2012). Disponible en la dirección electrónica [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52001T7T000.PDF)

<sup>3</sup> INCODER. (en línea). En INCODER (consulta el 20 de agosto de 2012). Disponible en la dirección electrónica <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20Interna%20Nari%C3%B1o.pdf230.pdf> Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional, Nariño Departamento Nacional de Planeación Bogotá, junio 2007 p 8

**PRODUCTIVIDAD**<sup>4</sup> Relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita.

**COMPETITIVIDAD**<sup>5</sup> Por competitividad de un país o una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.

**CENTRO PROINCO**<sup>6</sup> Centro de promoción integral y trabajo comunitario corazón de María.<sup>7</sup>“Fue fundado en 1955 por Rosa María Hoyos Santander. Ella comenzó su trabajo en el barrio Obrero de Pasto con señoras de pocos recursos, a quienes alfabetizó y dictó cursos de corte y modistería, culinaria, nutrición y recreación dirigida.

**SENA** Servicio Nacional de Aprendizaje

**CORFAS**<sup>8</sup> Corporación sin ánimo de lucro, dedicada a promover el desarrollo social y económico de los grupos más pobres de la población colombiana, a través de la creación y el fortalecimiento de microempresas, empresas y organizaciones comunitarias capaces de generar empleo, ingresos y participación social a emprendedores y pequeños empresarios.

Nació el 3 de Octubre de 1978, en el marco del Proyecto de Cooperación Internacional PMUR, llevado a cabo por el SENA y el Gobierno Holandés. Desde su origen ha trabajado en el sector rural y en el sector urbano, desplegando en forma conjunta dos tipos de actividad que deben ir de la mano, en apoyo a sus beneficiarios: Crédito, Capacitación y Acompañamiento/Asesoría socio empresarial, con equidad de género y responsabilidad ambiental.

---

<sup>4</sup> ibíd. p 8

<sup>5</sup> ibíd. p 8

<sup>6</sup> DE GOMEZ, Orfa. Entrevista realizada el 18 de marzo de 2012 en la ciudad de Pasto.

<sup>7</sup> EL TIEMPO. (en línea).EL TIEMPO (consulta el 19 de marzo de 2012). Disponible en la dirección electrónica <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-150477> PROINCO, con madera de pastusos Publicación eltiempo.com Sección Otros Fecha de publicación 7 de septiembre de 1991 Autor FREDY MORENO M.

<sup>8</sup> CORFAS. (en línea). En: Historia. (consulta el 19 de marzo de 2012). Disponible en la dirección electrónica <http://www.corfas.org/quienes/historia.html>

**MERCADOLIBRE** Plataforma de comercio electrónico con operaciones en 12 países de América latina donde millones de usuarios compran y venden productos a través de Internet.<sup>9</sup>

## 2.3 MARCO SITUACIONAL

Dentro del siguiente marco se describe de forma puntual la situación actual de la MAFEGO Comercializadora y sus expectativas con el desarrollo del plan.

**2.3.1 Historia de Mafego Comercializadora.** El 22 de enero de 2007 el señor Mario Fernando Gómez Cadena decidió vender sus productos en la plataforma de mercado libre, medio por el cual reflejó buena aceptación de sus productos y una oportunidad para lograr que no se vendan únicamente por este medio sino encontrar la forma de exhibir sus productos en el mercado regional más específicamente en la Ciudad de Pasto.

Es entonces que decide crear MAFEGO Comercializadora, una empresa que se caracteriza por la promoción de juguetes didácticos en madera, una empresa joven y dinámica que tiene un único propósito y es el de que sus buenos productos sean conocidos en el mercado por su buena calidad y excelente precio, constituida bajo el registro mercantil No 134364 -2 de la Cámara de Comercio de Pasto, el 1 de febrero de 2011.

Durante estos años se ha logrado un reconocimiento de los productos, una excelente reputación entre los clientes tales como jardines infantiles e instituciones educativas que presten el servicio de enseñanza a grado primero.

En la actualidad se pretende exhibir sus productos en las grandes plataformas comerciales, motivo por el cual se requiere alcanzar un margen de utilidades y una caracterización del producto de tal manera que la elaboración de un Plan estratégico es indispensable para visualizar la empresa en el futuro con objetivos y metas claras.

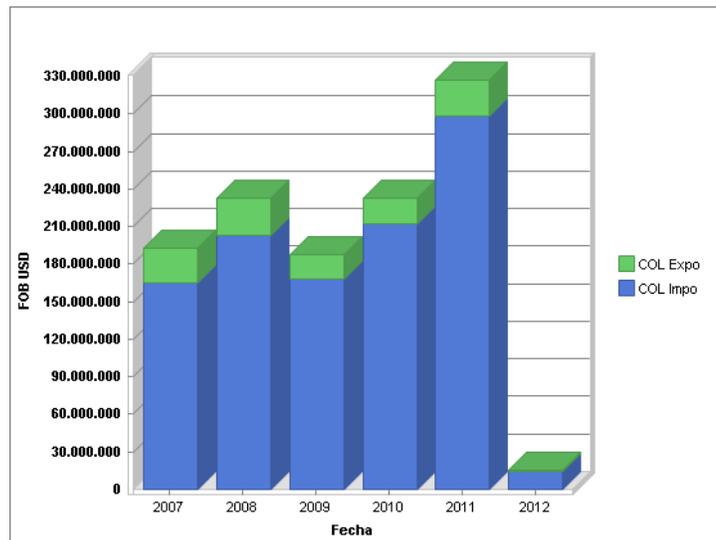
**2.3.2 Exportaciones de juguetes didácticos en Colombia.** Como podremos observar en el siguiente grafico el incremento en las exportaciones de Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios como están

---

<sup>9</sup> WIKIPEDIA. (en línea). En: Wikipedia. Mercado libre ( consulta el 19 de marzo de 2012) disponible en la dirección electrónica: <http://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>

catalogados a nivel internacional, ha llegado a un punto de superar los trescientos millones de dólares anuales FOB para el 2011, siendo China uno de los mayores países importadores con \$154.935.022 FOB USD, si comparamos esta cifra con las exportaciones hacia nuestro principal comprador que es Estados Unidos respecto a este renglón y el mismo año de análisis sólo manejamos \$4.705.960 FOB USD, lo cual se convierte en una cifra bastante preocupante y de interés para el desarrollo del presente informe.

**Grafica 1. Comparación de Importaciones y Exportaciones en Colombia, Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios – Anual FOB USD**



Fuente: International Trade Centre

**Tabla 1. Comparación de Importaciones y Exportaciones en Colombia, Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios – Anual FOB USD**

Países de destino	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Colombia Exportaciones</b>						
<b>Estados Unidos</b>	5.992.250	6.167.488	1.822.848	2.566.567	4.705.960	123.035

Venezuela	4.471.197	4.561.249	2.517.074	1.539.714	2.599.305	96.230
Chile	1.911.685	2.479.585	2.381.742	1.880.012	2.876.898	
Ecuador	1.485.190	1.923.419	1.319.430	1.864.978	3.602.033	114.497
México	1.702.533	2.726.469	621.979	1.543.783	1.246.627	104.596
Alemania	3.111.425	2.681.927	1.014.715	354.220	370.389	
Corea del Sur	1.337.046	1.162.879	910.051	682.755	1.242.874	4.792
Rusia	68.081	321.317	702.142	1.633.734	1.473.646	
Australia	531.612	944.033	490.698	610.446	769.686	24.741
Perú	461.781	612.612	459.159	675.114	983.388	37.133
Otros	5.684.407	6.543.774	6.935.469	6.207.548	9.106.453	502.433
<b>Subtotal</b>	<b>26.757.206</b>	<b>30.124.753</b>	<b>19.175.306</b>	<b>19.558.869</b>	<b>28.977.258</b>	<b>1.007.457</b>
<b>Colombia Importaciones</b>						
China	61.580.941	82.956.481	75.980.634	111.821.952	154.935.022	6.555.144
Estados Unidos	41.371.652	50.112.787	38.484.124	42.262.951	67.466.537	2.666.549
Hong Kong	15.966.119	15.423.776	10.617.524	15.871.042	17.369.258	1.479.027
Panamá	12.731.200	12.760.946	11.354.826	13.625.787	18.607.211	386.666
Alemania	2.859.227	6.509.464	4.514.290	3.992.776	8.970.376	1.581.056
México	1.774.005	4.116.787	5.716.437	3.202.183	3.366.031	543.926
Taiwán	3.741.244	3.022.732	2.343.964	3.522.936	3.784.463	293.269
Zona franca de Bogotá	4.044.314	5.869.498	1.434.358	242.030	1.009.191	
Austria	2.966.778	3.295.016	2.141.426	2.211.542	1.243.876	110.402
España	1.811.773	1.373.919	2.048.267	1.151.037	2.434.938	101.411
Otros	16.557.399	17.348.154	13.808.003	14.750.626	19.253.869	552.594
<b>Subtotal</b>	<b>165.404.652</b>	<b>202.789.560</b>	<b>168.443.852</b>	<b>212.654.861</b>	<b>298.440.772</b>	<b>14.270.044</b>
<b>Total</b>	<b>192.161.858</b>	<b>232.914.313</b>	<b>187.619.158</b>	<b>232.213.730</b>	<b>327.418.030</b>	<b>15.277.500</b>

Fuente: International Trade Centre

De no tener en cuenta estos datos las consecuencias para las empresas fabricantes de juguetes en Colombia podrían verse afectadas debido a estas cifras tan contrastantes podrían llevar a su desaparición con inminente descenso aparatoso de sus ventas y correr el riesgo de salir del mercado nacional.

Con el plan estratégico de mercadeo se propone alcanzar y llegar al planteamiento de estrategias y tácticas que permitan dar respuesta al mercado nacional. Superando sus expectativas, de tal manera que se prefiera nuestra producción por encima de los juguetes extranjeros.

**2.3.3 Situación general de MAFEGO en Colombia.** MAFEGO Comercializadora, se encuentra en una gran desventaja frente a las grandes empresas productoras y comercializadoras de juguetes didácticos en Colombia, ya que principales competidores como Mattel, Ronda y Fisher- Price, se encuentran ya exhibiendo sus productos en las grande plataformas y vendiendo igualmente los productos por los medios virtuales con una desventaja y es el precio que resulta poco competitivo en relación a la calidad con los que están fabricados los productos MAFEGO, que resultan ser competitivos en cuanto a precio y calidad.

Mafego ha logrado comercializar sus productos en el mercado regional con un incremento en sus ventas gracias a la acogida por la participación en primera instancia en la plataforma de mercado libre y posteriormente con la apertura de su establecimiento comercial.

Por estas razones se requiere la elaboración y planteamiento de objetivos con soluciones pertinentes para lograr esa diferenciación de esta clase de productos en el mercado.

## **2.4 MARCO LEGAL**

**2.4.1 Ley 18 de 1990.**<sup>10</sup> Diario Oficial 39.153 (enero 22) por la cual se prohíbe la fabricación, importación, distribución, venta y uso de juguetes bélicos en el territorio nacional, se adiciona la Ley 42 de 1985 y se dictan otras disposiciones.

**2.4.2 Constitución política de Colombia 1991.** Artículo 67, La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

---

<sup>10</sup> EL ABEDUL. Ley 18 de 1990: en Leyes (consulta el 20 de octubre de 2012). Disponible en la dirección electrónica [http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1990/Ley\\_18\\_de\\_1990.pdf](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1990/Ley_18_de_1990.pdf)

**2.4.3 Ley N° 12 de 1991** <sup>11</sup> El Congreso de la República aprobó la Convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989. En consecuencia, la Convención es ley que obliga al país a respetarla y cumplirla a partir de la fecha en que se perfeccionó el vínculo internacional, es decir, el 28 de enero de 1991, fecha de su publicación.

**2.4.4 Decreto 1860 de 1994.**<sup>12</sup> Artículo 13º.- Articulación de la oferta educativa. Con el propósito de lograr la adecuada articulación vertical del servicio educativo, los establecimientos educativos procederán a adecuar sus proyectos educativos institucionales.

**2.4.5 Ley 115 DE 1994.**<sup>13</sup> Artículo 11º.- Niveles de la educación formal. La educación formal a que se refiere la presente Ley, se organizará en tres (3) niveles:

- a) El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio;
- b) La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y
- c) La educación media con una duración de dos (2) grados.

**2.4.6 Decreto 2247 de 1997.** Artículo 1º. La educación preescolar hace parte del servicio público educativo formal y está regulada por la Ley 115 de 1994 y sus normas reglamentarias, especialmente por el Decreto 1860 de 1994, como por lo dispuesto en el presente Decreto.

Artículo 2º.- La prestación del servicio público educativo del nivel preescolar se ofrecerá a los educandos de tres (3) a cinco (5) años de edad y comprenderá tres (3) grados, así:

1. Pre-jardín, dirigido a educandos de tres (3) años de edad.
2. Jardín, dirigido a educandos de cuatro (4) años de edad.
3. Transición, dirigido a educandos de cinco (5) años de edad y que corresponde al grado obligatorio constitucional.

---

<sup>11</sup> ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. En ops/oms Colombia (consulta el 20 de octubre de 2012). Disponible en la dirección electrónica <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/Inter/NL1291.htm>

<sup>12</sup> ALCALDIA DE BOGOTÁ. En: Régimen legal de Bogotá (consulta el 28 de octubre de 2012) disponible en la dirección electrónica <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1289#1>

<sup>13</sup> ALCALDIA DE BOGOTÁ. En: Régimen legal de Bogotá (consulta el 28 de octubre de 2012) disponible en la dirección electrónica <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>

**2.4.7 Ley para la infancia y la adolescencia en Colombia 17 de agosto de 2005, radicado con el número 085.**<sup>14</sup> El proyecto de Ley de Infancia y Adolescencia está dirigido al 41.5% de la población colombiana que corresponde a los niños y las niñas menores de 18 años de edad, a quienes se reconoce como sujetos titulares de derechos por parte de la Convención de los Derechos del Niño, de los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Colombia, de la Constitución Política y de las leyes, sin discriminación alguna y bajo los principios universales de dignidad, igualdad, equidad, justicia social, solidaridad, prevalencia de sus derechos, interés superior y participación en los asuntos de su interés.

**2.4.8 Resolución número 3158 de 2007 (septiembre 10).**<sup>15</sup> Por la cual se expide el reglamento técnico de emergencia para los juguetes, sus componentes y accesorios, que se comercialicen en Colombia.

**2.4.9 Ley 1295 de 2009.**<sup>16</sup> Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y las niñas de la primera infancia de los sectores clasificados como 1, 2 y 3 del Sisbén.

---

<sup>14</sup> UNICEF. (En línea) En: Nueva ley para la infancia y la adolescencia en Colombia (consulta 1 de noviembre de 2012) disponible en la dirección electrónica: <http://www.unicef.org.co/Ley/Presentacion/ABC.pdf>

<sup>15</sup> CONSULTOR SALUD- (En línea). En: resoluciones (consulta 1 de noviembre de 2012) disponible en la dirección electrónica <http://www.consultorsalud.com/biblioteca/resoluciones/Resolucion%203158%20de%202007%20-%20reglamento%20para%20juguetes.pdf>

<sup>16</sup> SECRETARIA GENERAL DEL SENADO. REPUBLICA DE COLOMBIA. (En línea). En: ley 1295 de 2009 (consulta el 15 de noviembre de 2012) disponible en la dirección electrónica [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1295\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1295_2009.html)

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN**

La línea de investigación elegida para la elaboración de éste proyecto es “El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

Sublínea de investigación “proyectos de mercadeo regional” y la temática a investigar es planes estratégicos de mercadeo, debido a que el fin del presente documento es desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la comercializadora de material didácticos en madera Mafego.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

Ese trabajo se desarrollará bajo un estudio descriptivo, cuyo objetivo es identificar las características más importantes a nivel interno y externo de la empresa, además, ayuda a determinar las características de la población, identificar normas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación y a establecer comportamientos concretos de las personas estudiadas.

Así, el estudio proporcionará resultados que permitan ejecutar acciones encaminadas a minimizar el impacto del entorno, aprovechar los recursos de la empresa y las condiciones favorables para un mejor desarrollo dentro del sector analizado.

#### **3.3 METODO DE INVESTIGACION**

Toda la investigación estará regida por el método científico ya que funciona y se desarrolla a través de lo observable, y es lo que permite conocer de manera significativa el pasado y construir un futuro favorable para la empresa, acompañado del uso de herramientas estadísticas y matemáticas.

Así esta investigación tiene como propósito examinar la relación que existe entre las variables, contando con algunos aspectos descriptivos de las características de un fenómeno este es el caso de las empresas fabricantes de material didáctico en Colombia, además de esto posee un marco referencial en el cual estará apoyado

los sucesos presentes y pasados en los cuales los investigadores no podrán hacer modificaciones de ningún tipo.

### **3.4 FUENTES DE INFORMACION**

#### **3.4.1 Primaria**

Las fuentes de información primarias a quienes recurriremos serán: las personas que trabajan en MAFEGO Comercializadora, quienes facilitaran la información interna de la empresa, los clientes distribuidores, quienes proveerán información actual del mercado, los consumidores y la competencia, factor relevante en la elaboración de perfil competitivo del sector.

#### **3.4.2 Secundaria**

Entre las principales fuentes de información está el material bibliográfico: libros de administración, planeación estratégica, gerencia estratégica, mercadeo (marketing), planeación de mercadeo, investigación de mercados; trabajos y documentos relacionados con el temas de investigación, textos de metodología de la investigación, documentos de información de MAFEGO Comercializadora, y del sector, también artículos en internet entre otras fuentes.

### **3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población objeto de este estudio serán: 102.894 habitantes padres de familia con hijos entre 0 a 11 años de la ciudad de Pasto.

Es importante la opinión de los padres encargados de brindar como herramienta de trabajo de materiales didácticos en los hogares como instrumento de aprendizaje.

Con los datos anteriores aplicados a la fórmula de tamaño de muestra por proporciones se obtiene un tamaño de ese total se ubican las encuestas a los padres de familia con hijos entre los cero y 11 años.

**Elaboración de la encuesta** la encuesta se realizara utilizando un lenguaje simple adecuado para los padres, con el fin de lograr información deseada, con preguntas puntuales.

Se trabajara con las proyecciones de población nacional aportadas por el DANE en su documento “Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020”, del cual solo se tomara en cuenta los datos estimados para la ciudad de Pasto.

$$n = N (pq) (z)^2 / E^2 (N-1) + (z)^2(pq)$$

Donde:

**n**= tamaño de la muestra

**N**= El universo

**p**= probabilidad de ser analizado

**q**= probabilidad de no ser analizado

**z**= Nivel de confianza

**E**= Margen de error

**Nivel de confianza**= 90%

**Margen de error**= 10%

Total población proyectada para la ciudad de Pasto a 2013: 102.894 personas

### **Formula encuestas a padres de familia con hijos entre 0 a 11 años**

Donde,

**N**= 102.894

**p**= 0.5

**q**= 0.5

**z**= 1,65

**E**= 0.05

**pq**= (0.5)\*(0.5)=0.25

Entonces,

**z<sup>2</sup>**= (1,65)\*(1,65)=2,7225

**E<sup>2</sup>**= (0.05)\*(0.05)=0.0025

$$n = \frac{102894 * (0,25) * (2,7225)}{0,00225 * (102894 - 1) + (2,7225) * (0,25)}$$

$$n = 272$$

### **272 encuestas a realizar.**

Dentro de los resultados obtenidos en la anterior encuesta vemos el mayor porcentaje de la población analizada está representada por los jardines infantiles del grado preescolar de instituciones públicas y privadas, a este pequeño mercado objetivo se le aplicó una pequeña encuesta con el fin de obtener una visión de la percepción de este mercado.

Este mercado nos dio como resultado 80 encuestas a la cual se le aplicó la fórmula para obtener una muestra significativa así:

### **Formula encuestas a Instituciones educativas**

Siendo,  
 N= 80  
 p= 0.5  
 q= 0.5  
 z= 1,65  
 E= 0.05

### **Entonces,**

$$pq = (0.5) * (0.5) = 0.25$$

$$z^2 = (1,65) * (1,65) = 2,7225$$

$$E^2 = (0.05) * (0.05) = 0.0025$$

$$n = \frac{80 * (0,25) * (2,7225)}{0,00225 * (80 - 1) + (2,7225) * (0,25)}$$

$$n = 30$$

### **30 encuestas a realizar.**

## **3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION**

Encuestas a:

Habitantes estimados de la ciudad de Pasto para el año 2012, dentro de los cuales se encuentran los padres de familia de los niños entre las edades de cero a 11 años de edad.

Directivos de los jardines infantiles de instituciones públicas y privadas de la Ciudad de Pasto.

Entrevistas a directivos MAFEGO

### **3.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Para el tratamiento de la información secundaria, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura que permitirán ordenar y clasificar la información.

Con la técnica de fichado, se registraran las fuentes de información y se extraerá de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, la información primaria requiere un tratamiento utilizando un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada será sometida al estudio de la estrategia descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se puede hacer a través de cuadros y gráficos.

## 4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MAFEGO COMERCIALIZADORA

### 4.1 ANALISIS SITUACIONAL

#### 4.1.1 Presentación de la empresa

**4.1.1.1 Reseña histórica.** Parte de la idea de el Señor Edmundo Gómez carpintero de profesión y su señora esposa Orfa Cadena quien laboraba como modista; impulsados por un primo de Don Edmundo quien traía de la capital del país algunos diseños y libros con fotografías de juguetes didácticos en madera, en 1970 crean y dan apertura al taller de fabricación de juguetes en madera y su primer almacén llamado Industrias Danny ubicado en la carrera 26 entre calles 15 y 16 de la misma ciudad; desde ese entonces fue catalogado como uno de los lugares más exclusivos por sus pobladores, por su excelente calidad y acabados artesanales.

A lo largo de 20 años, el ingenio de los esposos Gómez Cadena, unido a el talento de sus hijos, Ignacio, Luis, Marta y Teresa Gómez que para ese entonces ya eran pieza fundamental en la fabricación de los juguetes didácticos, permitieron comercializarlos y alcanzar mercados naciones como Cali y Medellín, en donde fueron recibidos con gusto los las instituciones educativas y almacenes especializados de dicho material, contando con la participación de entidades como el SENA y PROINCO, se han ido consolidando como una de las empresas artesanales más tradicionales del Departamento, en la búsqueda del reconocimiento por parte de los consumidores.

En 22 de enero de 2007 el menor de sus hijos Mario Fernando Gómez Cadena, decide integrarse al negocio familiar y plantea el comercializar el material didáctico, por internet, utilizando la plataforma de MercadoLibre.com, durante 4 años de abrirse paso en ese nuevo mercado y notar la receptividad por parte de las personas elaboraban el material didáctico, detecta la necesidad de crear un establecimiento comercial especializado el material didáctico en madera de excelente calidad en la ciudad de Pasto y resuelve crear MAFEGO Comercializadora la cual se constituye el 1 de febrero de 2011, bajo registro mercantil No 134364 -2 de la Cámara de Comercio de Pasto, autorizándole como actividad comercial principal el comercio al por menor de artículos didácticos y papelería.

MAFEGO Comercializadora abrió sus puertas con 157 referencias de juguetes y tras un año de su inauguración ya cuenta con más de 300 en su catálogo.

**4.1.1.2 Misión.** Ayudar a los niños a pensar en grande, disfrutar su niñez y desarrollar sus habilidades, a través del juego.

Nuestro valor es darle lo que usted espera a un precio justo, ser tratado con amabilidad, y brindarle la más alta calidad en nuestros productos.

Como empresa nos hemos propuesto llegar a miles de espacios, para decorarlos creativamente. Es por eso que una de nuestras tareas es estimular el manejo de artículos didácticos, haciendo que nuestros clientes se enteren de la gama de posibilidades que tienen al alcance de todos, para hacer sus espacios sitios más agradables, cálidos y llenos de personalidad.

**Tabla 2. Misión**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>RESPONDE</b>
¿Precisa el producto o servicio?	SI
¿Enfoca la competencia con nuestro producto o servicio?	SI
¿Precisa quiénes son los clientes o beneficiarios?	SI
¿Expone cuáles son las expectativas y actitudes frente a los productos o servicio de la empresa?	SI

Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

**4.1.1.3 Visión.** Ser la empresa número uno de la distribución y creación, ofreciendo múltiples posibilidades para nuestros clientes. Así mismo promover el interés por adquirir obras de arte originales, promoviendo la cultura y el coleccionismo.

Como una alternativa novedosa para la decoración y manejo de la motricidad fina, nuestra compañía junto con la pionera quiere logra posicionarse de la mano con ella aprovechando su trayectoria, campo que se maneja desde hace ya 20 años en espacios comerciales y residenciales, abarcando la amplia gama de acabados, texturas que existen actualmente en el mercado.

**Tabla 3. Visión**

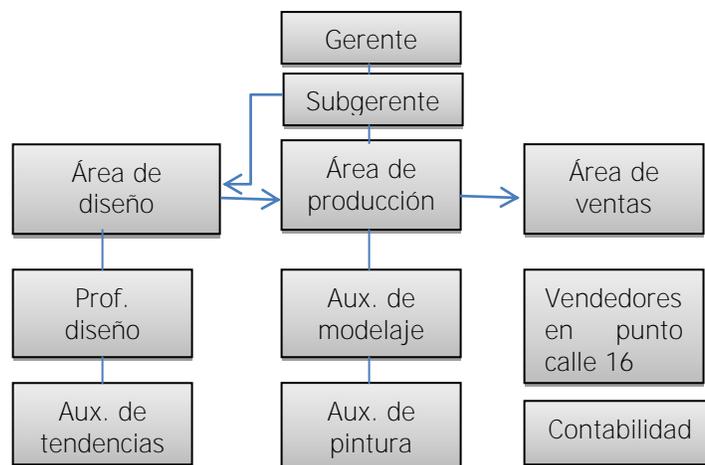
ELEMENTOS	RESPONDE
¿A dónde quiere llegar?	SI
¿Cómo quiere verse?	SI
¿Cómo quiere que lo vean los demás?	SI
¿Cuándo quiere llegar?	SI

Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

**4.1.1.4 Valores corporativos.** MAFEGO Comercializadora es una empresa que se esmera por encontrar la mejor calidad en los productos que ofrece, buscando una sinergia en todos los procesos desde la adquisición de los materiales hasta el producto en el lugar de la venta, fomentando principios de responsabilidad, honestidad y rendimiento con las exigencias del cliente.

**4.1.1.5 Estructura organizativa**

**Figura 1. Organigrama**

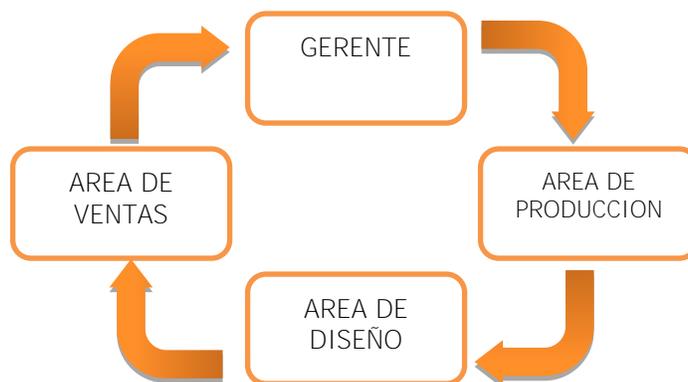


Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

La estructura organizativa de MAFEGO Comercializadora se divide en tres grandes departamentos, los cuales trabajan de la mano con la gerencia y la subgerencia. Áreas en las cuales se genera el mayor vínculo con los clientes y las exigencias y como mediador para las tres áreas.

**4.1.1.6 Canales de comunicación.** El principal canal de comunicación es el directo, dadas las circunstancias de la empresa por lo que su tamaño y distribución así lo permiten, cualquier decisión o idea es consultada por las tres áreas de la empresa en la que cada trabajador tiene voz y voto, de la misma manera la solución de cualquier problema es de todos así que todos hacen uno solo.

**Figura 2. Canales de comunicación**



Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

**4.1.1.7 Recursos humanos.** La empresa cuenta con 15 personas como el talento humano que posee la empresa distribuidas en las diferentes áreas según los talentos que han adquirido y que se conforma en el motor de la empresa.

La mayoría de trabajadores están desde sus orígenes, mostrando un buen desempeño laboral y que por su trayecto y talento se han convertido en el motor de la empresa y la mejor muestra de ello es el crecimiento que ha tenido la empresa en estos últimos años, muchos de ellos se han venido capacitando para hacer de los productos de MAFEGO los mejores del mercado reflejado en su calidad y el precio.

Por parte de la gerencia y subgerencia se hace un monitoreo a los productos ya terminados porque es en estas oficinas donde se hace la labor de venta, atención y recepción de los pedidos y exigencias de los consumidores.

La asignación salarial es de un básico y comisiones por trabajos extras, y siempre se mantiene la capacitación por parte de entidades como le SENA, los estímulos casi que se convierten en las ventas que se hagan entre más ventas más será la remuneración salarial que se alcance.

**4.1.1.9 Recursos tecnológicos.** MAFEGO Comercializadora, no cuenta con una buena infraestructura física, y a pesar de contar con buenas maquinarias para el desarrollo de sus productos no le es suficiente debido al crecimiento de la demanda por parte de los consumidores, es indispensable un proceso de adquisición de más maquinaria para lograr satisfacer estas exigencias.

Sin embargo la empresa no es indiferente ante estas circunstancias, y está pensando en la forma de adquisición de un espacio más amplio que le permita al mismo tiempo la forma de lograr la adquisición de más maquinaria y lograr cumplirle al cliente que se convierte en el centro y razón de la empresa.

Respecto al manejo de empaque y etiquetado de los productos, se utiliza la impresión de las etiquetas en el computador de la empresa y no se lo hace de forma masiva como para solicitar los servicios de una imprenta, del mismo modo actúan las bolsas para regalo, que se está convirtiendo en un producto más de MAFEGO, para vender la marca. Esto se hará de forma masiva utilizando un proveedor si la demanda del mercado así lo exige.

## **4.2 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL**

**4.2.1 Definición del negocio..** MAFEGO Comercializadora es una empresa dedicada a la producción y comercialización de material didáctico en madera en la Ciudad de Pasto a lo largo de 25 años, con productos artesanales que se dirigen a un mercado altamente competitivo del sector de la educación y la diversión, con un factor favorable el cual es ser la única empresa en fabricar material didáctico en madera de forma artesanal y de muy buena calidad.

**4.2.2 Portafolio de productos.** MAFEGO Comercializadora, cuenta con un amplio portafolio de productos, a final del 2012 ya suman más de 300 referencias,

dentro de los cuales se manejan categorías por edad los cuales están basados en la clasificación dada por la Fundación crecer jugando, alicante España.

## CLASIFICACIÓN DE LOS JUGUETES <sup>17</sup>

### Por el tipo de juguetes

- Juguetes educativos

### De acuerdo a la capacidad que más desarrollan

- I. Afectividad.
- II. Inteligencia.
- III. Motricidad fina. Ayudan a desarrollar la habilidad de las manos
- IV. Motricidad global
- V. Sociabilidad. Se trata de juegos que imitan escenas propias de la actividad de los adultos

**Tabla 4. Clasificación por edad para los juguetes**

EDAD	CARACTERÍSTICAS DE DESARROLLO	TIPO DE JUGUETE
Más de 0 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siguen con la mirada el movimiento de las personas.</li> <li>• Descubren la funcionalidad de su propio cuerpo.</li> <li>• Responden con risas y gorjeos.</li> <li>• Distinguen formas y colores.</li> <li>• Ya pueden mantenerse sentados.</li> <li>• Son capaces de agarrar objetos, sin necesidad de utilizar pulgares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Móviles de cuna.</li> <li>• Elementos con sonidos.</li> <li>• Juguetes con gran contraste de colores y diferentes texturas.</li> </ul>
Más de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos más voluntarios.</li> <li>• Capacidad de conocer voces y decir algunas palabras, tales como negaciones, afirmaciones o “papá y mamá”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Móviles.</li> <li>• Objetos que ruedan: pelotas, juegos de encaje sencillos...</li> </ul>

<sup>17</sup> Wikipedia. (En línea). En Wikipedia. Juguete (consulta 15 de junio de 2012). Disponible en la dirección electrónica: <http://es.wikipedia.org/wiki/Juguete>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploran y golpean objetos.</li> <li>• Buscan objetos escondidos.</li> <li>• Arrastran y agarran objetos.</li> <li>• Se sientan solos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juguetes sonoros. Carruseles.</li> <li>• Juguetes con contraste de colores.</li> <li>• Juguetes con diferentes texturas.</li> <li>• Corta pasto</li> <li>• Muñecos de trapo.</li> <li>• Balancines.</li> <li>• Centros de actividades con elementos para manipular con texturas.</li> </ul>
Más de 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saben andar y saltar.</li> <li>• Usan y entienden palabras.</li> <li>• Arrojan y recogen objetos,</li> <li>• Reconocen la propiedad de los objetos.</li> <li>• Aparecen los primeros amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muñecas de trapo.</li> <li>• Juguetes con diferentes texturas y contraste de colores.</li> <li>• Construcciones y cubos para encajar y apilar.</li> <li>• Centros de actividades.</li> </ul>
De 13 a 24 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiguen equilibrio.</li> <li>• Hablan y comprenden.</li> <li>• Sienten alegría ante sus logros,</li> <li>• Descubren el entorno y la naturaleza.</li> <li>• Juegan con compañeros.</li> <li>• Primeros juegos simbólicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos de movimientos: vehículos, columpios.</li> </ul>
Más de 24 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiguen el equilibrio.</li> <li>• Hablan y comprenden.</li> <li>• Sienten alegría por sus logros.</li> <li>• Descubren el entorno y la naturaleza.</li> <li>• Juegan con compañeros.</li> <li>• Primeros juegos simbólicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos de movimiento: vehículos, columpios</li> </ul>
Más de 3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubren el entorno familiar.</li> <li>• Hablan y preguntan.</li> <li>• Mayor habilidad física y precisión de sus gestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rompecabezas.</li> <li>• Marionetas.</li> <li>• Muñecos articulados, casas de muñecas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revelan sentimientos en los juegos, aprenden canciones.</li> <li>• Comparten y juegan con amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros juegos de mesa.</li> </ul>
Más de 6 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta su curiosidad.</li> <li>• Pueden leer, dibujar, escribir.</li> <li>• Suman y restan.</li> <li>• Crean mundos imaginarios.</li> <li>• Realizan actividades en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carretillas.</li> <li>• Mosaicos.</li> <li>• Trenes.</li> <li>• Juegos de memoria.</li> </ul>
Más de 8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienzan a realizar planes propios.</li> <li>• Individualismo.</li> <li>• Leen y ven la televisión.</li> <li>• Juegos al aire libre.</li> <li>• Les atraen las nuevas tecnologías.</li> <li>• Interés por los amigos, los clubes y las colecciones.</li> <li>• Actividades complicadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos de estrategias y reflexión, juegos de sociedad.</li> </ul>
Más de 10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de planes propios.</li> <li>• La vida en grupo cobra un especial protagonismo.</li> <li>• El deporte y la competición.</li> <li>• Valores de justicia social.</li> <li>• Las nuevas tecnologías.</li> <li>• Descubren el mundo adulto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcciones complejas y maquetas.</li> <li>• Juegos de estrategia, rol y simulación.</li> <li>• Juegos de mesa y sociedad.</li> </ul>

<p>Más de 12 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de los 12 años se produce un momento crucial para el desarrollo de los niños y niñas. Es un tiempo para seguir jugando juntos, colaborar, competir,... Ya no son unos niños y el grupo se convierte en su principal referente. Aun así siguen necesitando compartir tiempo con su familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este momento la comunicación con el adulto es fundamental para crear un estrecho lazo de que asiente las bases de las relaciones futuras. Aunque nos parezca que él no se muestra especialmente interesado, conviene estar cerca, compartir sus juegos, conocerlos y saber por qué los encuentra atractivos. Ahora más que nunca debemos aprender a mirar su mundo desde su perspectiva, con los ojos que él lo hace para no alejarnos del entorno que le interesa y por supuesto de él</li> </ul>
-----------------------	---	--

Fuente: JUEGO JUGUETE SEGURIDAD. Fundación crecer jugando, alicante España

Figura 3. Productos MAFEGO Comercializadora



Fuente: esta investigación.

**4.2.3 Promoción.** “Cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren” <sup>18</sup>

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

. Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.

. Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

. Relaciones públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

. Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Siguiendo el orden de estas categorías MAFEGO Comercializadora no hace ni realiza ningún tipo de promoción, la demostración de los productos se hace de manera directa utilizando herramientas como el uso de las plataformas comerciales en internet, la publicidad en periódicos sin hacer ningún tipo de adicionales al producto como dos por uno o un obsequio por la compra de algún producto.

**4.2.4 Distribución.** Es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final” <sup>19</sup>

Dentro de este ámbito MAFEGO Comercializadora utiliza un solo medio de distribución venta directa en punto de venta que se hace desde la fábrica de los juguetes hasta el lugar donde se exhiben y venden los productos finalmente al cliente.

---

<sup>18</sup> Dirección de Marketing, Edición del Milenio, de Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall, Pág. 98.

<sup>19</sup> «Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 101. Del libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 258.

Los canales de distribución que se tuvieron en cuenta fue el canal directo puesto que de la fábrica se distribuye a los dos puntos de venta ubicados estratégicamente.

MAFEGO SUR: Carrera 1ª E No 21ª- 09 (fabrica)

MAFEGO CENTRO: Calle 15 N. 25-69 (punto de venta y sala de exhibición)

**4.2.5 Fijación de precios.** Para fijar los precios de los productos dentro de la empresa se acude a factores como la competencia, las utilidades y el nivel de endeudamiento que nos permite considerablemente adoptar unos precios exequibles para el consumidor sin la necesidad de bajar la calidad ya que la experiencia ha hecho de nuestros productos los mejores en cuanto a calidad y precio.

## **4.3 AUDITORIA INTERNA**

### **4.3.1 Capacidad directiva**

- Imagen Corporativa.
- Uso de planes estratégicos.
- Flexibilidad de la estructura organizacional.
- Comunicación y control gerencial.
- Orientación empresarial.
- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
- Agresividad para enfrentar la competencia.
- Sistemas de toma de decisiones

### **4.3.2 Capacidad competitiva**

- Fuerza de producto, calidad, exclusividad.
- Lealtad y satisfacción del cliente.
- Participación del mercado.
- Bajos costos de distribución y ventas.
- Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.
- Concentración de Consumidores.
- Acceso a organismos privados o públicos

- Portafolio de productos.
- Programa postventa

#### **4.3.3 Capacidad financiera**

- Acceso a capital cuando lo requiere.
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.
- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos.
- Habilidad para competir con precios
- Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.
- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.

#### **4.3.4 Capacidad técnica o tecnológica.**

- Capacidad de innovación.
- Nivel de tecnología utilizado en los productos.
- Efectividad de la producción y programas de entrega
- Valor agregado al producto.
- Intensidad de la mano de obra en el producto.
- Nivel tecnológico.
- Nivel de coordinación e integración con otras áreas
- Flexibilidad de la producción

#### **4.3.5 Capacidad de talento humano**

- Nivel académico del talento humano.
- Experiencia técnica
- Estabilidad.
- Pertenencia
- Motivación
- Nivel de remuneración
- Accidentalidad

**Tabla 5. Perfil de capacidad interna**

<b>MATRIZ PCI (Perfil De Capacidad Interna)</b>							
<b>FACTORES</b>	<b>Fortaleza</b>		<b>Amenaza</b>		<b>Impacto</b>		
	<b>alt o</b>	<b>baj o</b>	<b>alt o</b>	<b>baj o</b>	<b>alt o</b>	<b>medi o</b>	<b>baj o</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>							
Imagen Corporativa.		x				x	
Uso de planes estratégicos.			x		x		
Flexibilidad de la estructura organizacional	x				x		
Comunicación y control gerencial.	x				x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.			x		x		
Agresividad para enfrentar la competencia.			x		x		
Sistemas de toma de decisiones	x					x	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>							
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.			x		x		
Lealtad y satisfacción del cliente.				x			x
Bajos costos de distribución y ventas.			x			x	
Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.	x				x		
Acceso a organismos privados o públicos			x			x	
Portafolio de productos.	x				x		
Programa postventa				x	x		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
Acceso a capital cuando lo requiere.		x			x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	x						x
Rentabilidad, retorno de la inversión	x						x
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.			x			x	

Habilidad para competir con precios			X		X		
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.			X		X		
<b>CAPACIDAD TECNICA O TECNOLOGICA</b>							
Nivel de tecnología utilizado en los productos.			X		X		
Efectividad de la producción y programas de entrega			X		X		
Valor agregado al producto.				X		X	
Intensidad de la mano de obra en el producto.	x				x		
Nivel tecnológico.			X		X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X		X		
Flexibilidad de la producción.				X		X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>							
Nivel académico del talento humano.		x					x
Experiencia técnica	x				X		
Estabilidad.	x				X		
Pertenencia	x				X		
Motivación	x				X		
Accidentalidad	x				X		

Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

El resultado obtenido en la matriz MEFI es 1.78 lo cual es un resultado negativo para la organización ya que quiere decir que es débil a nivel interno. Debe mejorar en sus debilidades como el uso de planes estratégicos, el desconocimiento de la marca, la falta de información acerca de los medios de comunicación que esta maneja. En cuanto a nivel de clientes se debe manejar una base de datos e informar a los clientes de promociones y nuevos productos ya que ellos son la razón de ser de la organización, la falta de estrategias de promoción por parte de la empresa impide que obtenga reconocimiento en el mercado. En cuanto a factores positivos que la empresa tiene se debe propender por mantenerlos o fortalecerlos como en el caso de la calidad en los productos y el conocimiento de la misión, visión y objetivos.

**Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>			
Imagen Corporativa.	0,04	3	0,12
Uso de planes estratégicos.	0,01	1	0,01
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,04	4	0,16
Comunicación y control gerencial.	0,04	4	0,16
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	0,02	1	0,02
Agresividad para enfrentar la competencia.	0,01	1	0,01
Sistemas de toma de decisiones	0,06	4	0,24
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>			
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.	0,01	1	1,005
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,03	2	2,015
Bajos costos de distribución y ventas.	0,01	1	1,005
Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.	0,06	3	3,03
Acceso a organismos privados o públicos	0,01	1	1,005
Portafolio de productos.	0,04	3	3,02
Programa postventa	0,03	2	2,015
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
Acceso a capital cuando lo requiere.	0,03	2	2,015
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	0,06	3	3,03
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,06	3	3,03
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	0,01	1	1,005

Habilidad para competir con precios	0,01	1	1,005
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	0,01	1	1,005
<b>CAPACIDAD TECNICA O TECNOLOGICA</b>			
Nivel de tecnología utilizado en los productos.	0,01	1	1,01
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,01	1	1,01
Valor agregado al producto.	0,03	2	2,03
Intensidad de la mano de obra en el producto.	0,06	3	3,06
Nivel tecnológico.	0,01	1	1,01
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,01	1	1,01
Flexibilidad de la producción.	0,03	2	2,03
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			
Nivel académico del talento humano.	0,05	4	4,05
Experiencia técnica	0,04	3	3,04
Estabilidad.	0,04	3	3,04
Pertenencia	0,04	3	3,04
Motivación	0,04	3	3,04
Accidentalidad	0,04	3	3,04
<b>TOTAL</b>	1		1,78

Fuente: Esta investigación, Marzo 2013

#### 4.4 AUDITORIA EXTERNA

##### 4.4.1 Factores económicos

**4.4.1.1 Producto Interno Bruto (PIB).** En Colombia, el PIB nos muestra un crecimiento sostenible moderado, la cual toco fondo en el último trimestre de 2012 que paso de crecer 9,4% a 4,9% entre 2011 y 2012, No obstante, los cuellos de

botella en minería y la baja inversión pública determinaron que en el segundo semestre se profundizara el menor dinamismo del PIB, más allá de lo esperado. En total, la economía se habría expandido 3,7% en 2012.

El crecimiento del PIB total de 5,9% en 2011, desagregado a nivel departamental registra variaciones porcentuales disimiles. Las diferencias de los crecimientos departamentales frente al total nacional se atribuyen al comportamiento particular de las actividades económicas que caracterizan a cada departamento. Estas variaciones, en muchos departamentos recogen la dinámica nacional, pero algunos presentan diferente tendencia de crecimiento frente al nacional.

En el año 2011 el PIB total del departamento creció 5.9%, explicado principalmente por la explotación de minas y canteras que presenta una dinámica de 14.5%, la evolución de 6% en el comercio, construcción con 5.5% y la industria con 4.1%, así mismo los servicios de intermediación financiera presentan una variación del 5.9%, de acuerdo a cifras del DANE.

**4.4.1.2 Sector artesanal.** “El sector de artesanías, además de tener importancia en el desarrollo cultural del país, es relevante en términos de generación de empleo e ingresos para segmentos especiales de la población.”<sup>20</sup> En la dimensión regional de las apuestas productivas, ocho departamentos han fijado su vocación hacia las artesanías: Bolívar, Boyacá, Cauca, Córdoba, Guaviare, Nariño, Quindío y Sucre. Aparte de su importante participación económica, el sector artesanal constituye un espacio significativo para la construcción de cohesión social y en muchas zonas indígenas esta actividad es el único medio para generar valor con destino al intercambio. Ello sin contar con el potencial exportador, que según cifras de Proexport, ha venido creciendo en una tasa promedio de 10% anual en los últimos 5 años.

Artesanías de Colombia, con base en el “Estudio Ocupacional del sector artesanal”, estima que 260.000 personas están vinculadas directamente al sector artesanal en calidad de artesanos, y que 1.200.000 están relacionadas con el sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal.

En el ámbito colombiano, el turismo ha venido creciendo hasta ubicarse, según los reportes del Banco de la República, en el tercer renglón de exportaciones después del petróleo y el carbón: las llegadas de turistas internacionales al país alcanzaron

---

<sup>20</sup> Colombia. Departamento Nacional de Planeación - DNP. Agenda Interna para la productividad y competitividad. Bogotá, 2007.

en 2008 la cifra de 1,2 millones de personas que generaron alrededor de 2500 millones de dólares en divisas, reportando un crecimiento del 6% en las divisas generadas por la actividad, frente al 2007<sup>21</sup>

En la distribución de la población artesana por el país se distinguen los departamentos de Nariño que concentra 14.3% de la población, Sucre 10.06%, Córdoba 9.34%, Boyacá 8.43%, Cesar 6.95%, Atlántico 6.52% y Tolima 5.15%. En la población artesana es importante la participación de la mujer, especialmente en los departamentos de Nariño, Córdoba, Cesar y Bolívar.

**4.4.1.3 PIB per cápita** Como se observa en la Tabla 4, el PIB per cápita nacional fue de \$13.372.404 pesos. Casanare presentó el mayor PIB per cápita (\$41.017.803), explicado principalmente por el crecimiento que presentó el petróleo, y Meta en segundo lugar con \$37.539.294, debido principalmente a la importancia que la actividad petrolera ha ganado en este departamento.

De los 33 departamentos, siete presentan PIB per cápita por encima del promedio nacional y 26 por debajo. El nivel del PIB per cápita en algunos departamentos se atribuye al tipo de actividad económica principal que desarrollan, por ejemplo: Casanare, Meta y Arauca, donde el mayor valor de producción se genera en la extracción del petróleo y en Cesar por la actividad del carbón mineral.

**Tabla 7. PIB per cápita por departamento año 2011, Base 2005**

Departamento	PIB per cápita	Departamento	PIB per cápita
<b>Total Nacional</b>	<b>13.372.404</b>	Risaralda	9.704.272
Casanare	41.017.803	Caldas	9.460.688
Meta	37.539.294	La Guajira	9.411.309
Arauca	23.893.618	Quindío	8.139.230
Santander	22.371.529	Norte Santander	7.789.103
Bogotá D. C.	20.239.551	Chocó	7.437.295
Boyacá	13.458.274	Magdalena	6.760.908
Cesar	13.410.905	Vichada	6.648.081
Valle	13.348.914	Córdoba	6.576.594
Antioquia	13.024.656	Cauca	6.540.643
Bolívar	12.350.371	Caquetá	5.595.386
Cundinamarca	12.003.345	Sucre	5.545.451
San Andrés y Pro.	11.728.103	Nariño	5.518.469
Huila	10.456.603	Amazonas	5.517.582
Putumayo	10.264.019	Guainía	5.006.547
Atlántico	9.766.744	Guaviare	4.940.580

Fuente: DANE

<sup>21</sup> Colombia. Banco de la República. Bogotá, 2009.

**4.4.1.4 Mercado laboral.** Los indicadores del mercado laboral en Colombia proporcionan un perfil acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo. El comportamiento para el año 2011 de estos indicadores en el ámbito nacional y para la ciudad de Pasto se resume a continuación<sup>22</sup>

Para la ciudad de Pasto, la Tasa Global de Participación (TGP) en el período enero-diciembre de 2011 alcanzó 66,9%, ubicándose por encima del promedio nacional. Aumentó en 0,2% con respecto al año 2010 (66,7%), La tasa de ocupación (TO) en la ciudad de Pasto para el período enero-diciembre de 2011, alcanzó 57,19%, proporción superior en 1,8 puntos con respecto a la registrada en el año 2010 de 56.1%. - Con relación al desempleo, en la ciudad de Pasto para el período enero-diciembre de 2011 registró en promedio el 13,5%. En correspondencia con su comportamiento histórico se ubicó por encima del promedio nacional; no obstante, representó una disminución de 2,4 puntos porcentuales con relación al año 2010 (15.9%).

**4.4.1.5 Índice de precios al consumidor.** El Índice de Precios al Consumidor - IPC presentó una variación de 0,30% para el mes de enero de 2013. El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en enero 2013 un variación mensual de 0,30%, inferior en 0,43 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2012 cuando llegó a 0,73%. Entre febrero de 2012 y enero de 2013, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 2,00%. En diversión, el subgrupo con la mayor variación positiva en los precios fue servicios de diversión (1,24%). En salud, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a: gastos de aseguramiento privado y otros gastos (0,68%); servicios de salud (0,64%) y bienes y artículos (0,36%). En alimentos, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a: frutas (1,65%); hortalizas y legumbres (1,37%) y tubérculos y plátanos (0,92%).

En otros gastos, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios fueron artículos para el aseo y cuidado personal (0,75%) y otros bienes y servicios (0,53%). En vivienda, los subgrupos con las mayores variaciones positivas en los precios correspondieron a: gas y servicios públicos (0,99%); gasto de ocupación (0,32%) y artículos para limpieza (0,22%). Entre tanto, cuatro grupos presentaron variaciones inferiores al IPC de enero de 2013. Estos fueron: transporte (-0,19%); comunicaciones (-0,12%); educación (0,00%) y vestuario

---

<sup>22</sup> DANE. Boletín de Prensa. Principales Indicadores del Mercado Laboral, Diciembre de 2011. Bogotá, D. C., 31 de enero de 2012

(0,06%). En transporte, la única variación negativa se registró en el subgrupo transporte personal (-0,80%). En comunicaciones, el subgrupo que lleva el mismo nombre presentó una variación de -0,12%.

En educación, la única variación negativa se registró en el subgrupo artículos escolares (-0,02%). En vestuario, el subgrupo que lleva el mismo nombre registró la única variación negativa -0,01%. En enero, los gastos básicos que presentaron las mayores variaciones positivas fueron: zanahoria (41,89%); otras hortalizas y legumbres frescas (5,84%); naranjas (5,10%); tomate de árbol (4,64%) y pagos complementarios (4,35%).

En contraste, los que presentaron las mayores variaciones negativas en los precios fueron: tomate (-12,42%); otras hortalizas y legumbres secas (-2,89%); combustible para vehículos (-2,13%); aseguramiento privado (-1,76%) y juegos, aficiones, artículos, adornos y prendas de vestir para fiestas (-1,52%).

**4.4.1.6 Tasa de interés.** La Junta Directiva del Banco de la República en su sesión de este viernes decidió reducir la tasa de interés de referencia en 50 puntos básicos.

De esta forma, la tasa base para la subasta de expansión a un día se sitúa en 3,25%. La decisión se tomó teniendo en cuenta que la economía colombiana crece por debajo de su potencial y probablemente operará en los próximos trimestres por debajo de su capacidad productiva, y que la inflación observada y proyectada se sitúan por debajo de la meta del 3%. Esto en un contexto en el cual las reducciones de las tasas de interés parecieran estar transmitiéndose a la economía de manera más lenta que lo deseado.

Un sondeo mostró el jueves que 17 de 21 analistas consultados creían que el Banco de la República disminuirá su tipo de referencia en 25 puntos base a un 3,5 por ciento, lo que lo situaría como el nivel más bajo desde marzo del 2011.

Las proyecciones de los expertos se mantuvieron a pesar de que el Gobierno reveló el jueves que la economía se expandió un 4 por ciento en el 2012, por encima de los pronósticos.

Pese al crecimiento del año pasado mejor al previsto, los datos que se conocen de los dos primeros meses de este año sugieren en opinión de los economistas una debilidad de la actividad económica. Incluso, algunos analistas resaltaron que la inflación, que fue de solo un 1,83 por ciento en los últimos 12 meses hasta febrero por debajo del rango meta oficial del 2 al 4 por ciento- estaría reflejando un deterioro de la demanda interna.

**4.4.1.7 Tendencias de consumo.**<sup>23</sup> En las compras externas, es de resaltar el buen avance y concentración de las importaciones en la adquisición de bienes de consumo no duradero, materias primas y productos intermedios para la industria. Por otro lado, la variación de precios de los productos de la canasta básica para Pasto también mostraron resultados positivos al cerrar el año con tendencia descendente, 2,4% frente a 2,6% de 2010.

Acorde con los buenos resultados económicos, la actividad edificadora evidenció un desempeño positivo en sus principales indicadores, sin embargo cerró el año con un bajo desempeño en cuanto al área aprobada para vivienda. No obstante, existen expectativas favorables por incrementos en los despachos de cemento gris en el departamento.

Finalmente, la recuperación económica departamental en 2011, también se reflejó en el buen comportamiento del mercado laboral. Las tasas de desempleo y subempleo en Pasto presentaron caídas significativas, siendo las más bajas de los últimos años, aspecto favorable para el consumo de los hogares, lo que permitirá impulsar los factores locales de producción durante 2012.”

#### **4.4.2 Factores políticos**

- Resolución 1555 de Octubre de 2005, de los ministerios de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial y de Comercio, Industria y turismo.

Sobre esta base de desarrollo ambiental para Colombia se creó este sello cuyo objetivo específico dentro de la fabricación y comercialización de artesanías dentro y fuera de Colombia no solo para demostrar la calidad dentro de los productos, sino un incentivo para que los Colombianos empecemos a pensar en criterios ambientales, cuyo objetivo principal es empezar a pensar en la reducción de los impactos ambientales por la utilización de productos que contengan un proyecto específico por lo ambiental.

En consecuencia de lo anterior MAFEGO Comercializadora debe comenzar por la creación de un programa cuyo objetivo sea la creación de este sello dentro de sus productos, los cuales además de la buena calidad y precio, se ajusten a estos

---

<sup>23</sup> Banco de la República (2011). Comunicados de prensa de noviembre [en línea], consultado el día 23 de marzo de 2012, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/com2011.html#25112011>, Bogotá.

objetivos ambientales, pero más importante, que dentro del departamento de Nariño los productos artesanales que se fabrican contengan ese sello verde que demuestre que los Nariñenses somos capaces de contribuir al desarrollo ambiental, que son productos para niños sin descuidar su futuro.

**4.4.3 Factores geográficos** La ubicación geopolítica del Departamento de Nariño es una de sus fortalezas indiscutibles dentro del contexto mundial, que le permite interrelacionarse privilegiadamente con el Pacífico bio geográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con el sur del continente.

De acuerdo a las proyecciones de población del DANE, para el año 2010 Nariño cuenta con una población de 1.639.569. En el período 2005 – 2010, la población experimentó un crecimiento del 1.23%, por encima del promedio nacional del 1.18%. El Departamento de Nariño ha disminuido levemente su participación dentro del total de la población colombiana al pasar del 4% en 1964, al 3.61% en el año 2010.

La mayoría de la población proyectada para el 2010, se encuentra ubicada en la zona rural del territorio nariñense, con una participación relativa del 54.76%. En los municipios certificados: Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con 89%, 79,67% y 50,51% respectivamente. En el resto de municipios, la mayoría de la población habita en las áreas rurales. De acuerdo al Censo 2005 el 53% de la población se concentra en la zona rural y el 47% en la zona urbana, de la población total el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres.

El grupo de mayor peso poblacional es el menor de 4 años (11.1%); la población entre los 14 y 26 años, perdió 1.2 puntos en la participación al pasar de 20.2% al 19%, fenómeno explicado por la migración juvenil. De igual manera la población menor de 15 años, perdió un 11% y lo ganó la población entre 30 y 64 años. La población mayor de 65 años aumentó en dos puntos al pasar del 4.7% al 6.7% en su participación del total poblacional en el año 2010.<sup>24</sup>

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria disminuye progresivamente y se estima que para el año 2020 reducirá su participación en un 6%.

---

<sup>24</sup> ADELANTE Nariño. Plan de Desarrollo 2008 – 2011. Junio de 2008. Pág.17

#### 4.4.4 Factores sociales

- **Uso de computadora.** Del total de familias encuestadas en Colombia En 2011, para el total nacional, 29,8% de los hogares poseía computador; 37,1% en las cabeceras, y 4,9% en el resto, que es una cifra muy pobre, pero que como ciudad vemos que muchos de nuestros habitantes ya poseen esta herramienta esencial para el almacenamiento y manipulación de datos, que sirve para un sin fin de opciones, además de haber mejorado los sistemas de comunicación mediante el internet, siendo un elemento esencial dentro del campo de la investigación y la tecnología aplicada.

En 2011, para el total nacional, 23.4% de los hogares poseía conexión a Internet; 29.5% en las cabeceras y 2.4% en el resto, una cifra relativamente baja, si se tiene en cuenta los grandes beneficios que se puede tener mediante este servicio. Una causal de falta de internet es el bajo recurso económico por parte de las familias pastusas por lo que adquirir este servicio puede representar un incremento significativo en su costo de vida.

- **Uso de celulares.** En 2011, para el total nacional, 89.4% de los hogares poseía celular; 92.6% en las cabeceras, y 78.6% en el resto, esto nos demuestra que la expansión de la comunicación se ha incrementado en los últimos años gracias a la implementación de dicha herramienta, dejando a un lado la utilización de líneas telefónicas fijas.

- **Utilización de televisores.** En 2011, para el total nacional, 89,8% de los hogares poseía televisor a color; 95% en las cabeceras y 71,9% en el resto, este es el medio más utilizado en cuanto a comunicación se refiere dado el nivel de entretención que este genera a las familias.

- **Manejo del idioma extranjero.** De acuerdo al censo del año 2011 el 95,91% del total de la población no hablan inglés, mientras que tan solo el 4,09% de la población afirma poder dominar el idioma extranjero.

**4.4.5 Factores tecnológicos.** En la actualidad se cuenta con una herramienta llamada Sistema de Información para la Artesanía (SIART), que usa tecnologías encaminadas a la Web, y con la cual se pretende cubrir esta debilidad del sector. No obstante se requiere implementar nuevas tecnologías y funcionalidades para procesos de comercio electrónico; asesoramiento en el diseño y en línea, a fin de mejorar y dar valor agregado a los productos; inscripción en línea a ferias y eventos; acceso en línea a la biblioteca y documentación que del sector existen en Artesanías de Colombia, entre otros servicios que permita cubrir este vacío.

Igualmente se está trabajando con la información del sector, para transformarla en contenido y generar conocimiento, que puesta en la Web se convierta en modelo y referencia de consulta de todo el sector, generando ingresos de todas las personas interesadas en acceder al conocimiento ofrecido a través del sistema.

Dado el propósito y esencia del SIART, y de la tecnología en sí misma, el sistema debe estar en constante actualización, implementando funcionalidades y herramientas para Wblog, Vlog y RSS, entre otras de gran impacto en el tema de TIC para mantener la productividad y la competitividad que la globalización de mercados exige. De igual forma se requiere contar con la infraestructura TIC y recurso humano especializado para el funcionamiento y operación del sistema.

**4.4.6 Factores internacionales.** En Colombia, existen diferentes entidades e instituciones que trabajan para promover y desarrollar el comercio nacional e internacional de los productos artesanales elaborados por mujeres, entre ellos se destacan la labor que realiza la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con programas de capacitación e innovación en marco al Programa Nacional para el Desarrollo Integral de la Mujer: Empresaria-EXPOEMPRESARIA entre otros, realizado durante 5 años consecutivos, para promover y apoyar la comercialización de productos de diferentes sectores económicos, en el cual, la artesanía participa activamente en ella.

Adicional a esto, diferentes empresas y asociaciones trabajan para desarrollar y comercializar productos artesanales dentro de Colombia y por fuera de ella. Dentro de lo cual, realizan capacitaciones, ferias, convenios, sin embargo, pocos artesanos logran generar una visión empresarial integral, ya que no cuentan el conocimiento adecuado y para comercializar nacional e internacionalmente sus productos.

Las Mujeres Artesanas de Colombia, no cuentan con la visión, con el conocimiento, la trayectoria, capacidad y la experiencia suficiente para desarrollar sus productos artesanales autónomamente, ya que estos son de muy baja cantidad y el concepto de calidad no es concientizado por ellas, además por lo que son de carácter artesanal y especialmente exclusivos, de mucho interés para el público importados especialmente interesados en el ámbito europeo y norteamericano.

Para que lo anterior se pueda llevar a cabo con un verdadero impacto social, solo es posible promoviendo asociaciones de mujeres artesanas interesadas en prepararse y hacer sus productos más competitivos a nivel nacional.

Ya que dichos productos no se venden en cantidades pero requieren una forma de promoción especial, donde la diversidad y la cualidad sumadas con la calidad hacen viable y sostenible la promoción y comercialización de un conjunto de productos distintos, estéticos, atractivos al gusto especial de la mujer y exclusivos en sus formas y material.

**Tabla 8. Perfil de oportunidades y amenazas del medio**

<b>MATRIZ POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)</b>							
<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidades</b>		<b>Amenaza</b>		<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>ECONOMICO</b>							
Crecimiento sostenible moderado en los últimos tres años.	X				x		
El sector artesanal muestra una gran participación en la economía de Nariño	X				x		
El ingreso per cápita de un nariñense está por debajo del promedio nacional. Nariño se encuentra entre los 5 últimos departamentos con el PIB más bajo de Colombia.			x		x		
En educación, la única variación negativa se registró en el subgrupo artículos escolares (-0,02%).			x		x		
Las tasas de desempleo y subempleo en Pasto presentaron caídas significativas, siendo las más bajas de los últimos años.	X				x		
Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos	X				x		

POLITICO							
Regulación para la comercialización de productos artesanales, con la implementación de un sello verde.			x		x		
GEOGRAFICO							
La ubicación del Departamento de Nariño es una de sus fortalezas indiscutibles dentro del contexto mundial.	X				x		
La población experimentó un crecimiento del 1.23%, por encima del promedio nacional del 1.18%.	X				x		
La mayoría de la población proyectada para el 2010, se encuentra ubicada en la zona rural del territorio nariñense.			x			x	
De la población total el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres.		x				x	
SOCIALES							
Del total de familias encuestadas en Colombia el 29,8% de los hogares posee computador.			x		x		
El 23.4% de los hogares posee conexión a Internet.			x		x		
El 95,91% del total de la población no hablan inglés, mientras que tan solo el 4,09% de la población afirma poder dominar el idioma extranjero.				x		x	
TECNOLOGICO							
Tecnologías encaminadas a la Web, con las cuales se pretende cubrir las debilidades del sector artesanal.	X				x		
TIC para mantener la productividad y la competitividad que la globalización de mercados	X				x		

exige.							
<b>INTERNACIONAL</b>							
Existencia de diferentes entidades e instituciones que trabajan para promover y desarrollar el comercio nacional e internacional de los productos artesanales.	X				x		
Programas de capacitación e innovación en marco al Programa Nacional para el Desarrollo Integral de la Mujer: Empresaria-EXPOEMPRESARIA	X				x		
Firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos para el intercambio de mercancías.	X				x		

Fuente: Esta investigación, Abril 2013

El resultado obtenido en esta matriz fue de 2.95 lo cual es positivo para la empresa esto significa que tiene oportunidad en el mercado; muestra que esta empresa compiten una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general, lo cual no es una posición que le genere seguridad, puesto que si se descuida, puede bajar del promedio, se debe aprovechar que la dinámica de la economía colombiana ha crecido durante los últimos años, el reconocimiento que le ha dado el gobierno a el sector artesanal y las garantías que este reconoce. Se debe prestar bastante cuidado a los controles para la exportación de las artesanías, el cuidado con la contaminación que pueden ser factores controlables por la organización.

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>			
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>RES. POND</b>
<b>ECONOMICO</b>			

<b>Crecimiento sostenible moderado en los últimos tres años.</b>	0.08	4	0.32
<b>El sector artesanal muestra una gran participación en la economía de Nariño</b>	0.08	4	0.32
<b>El ingreso per cápita de un nariñense está por debajo del promedio nacional. Nariño se encuentra entre los 5 últimos departamentos con el PIB más bajo de Colombia.</b>	0.05	1	0.05
<b>En educación, la única variación negativa se registró en el subgrupo artículos escolares (-0,02%).</b>	0.05	1	0.05
<b>Las tasas de desempleo y subempleo en Pasto presentaron caídas significativas, siendo las más bajas de los últimos años.</b>	0.08	4	0.32
<b>POLITICO</b>			
<b>Regulación para la comercialización de productos artesanales, con la implementación de un sello verde.</b>	0.05	1	0.05
<b>GEOGRAFICO</b>			
<b>La ubicación del Departamento de Nariño es una de sus fortalezas indiscutibles dentro del contexto mundial.</b>	0.07	4	0.28
<b>La población experimentó un crecimiento del 1.23%, por encima del promedio nacional del 1.18%.</b>	0.07	4	0.28
<b>La mayoría de la población proyectada para el 2010, se encuentra ubicada en la zona rural del territorio nariñense.</b>	0.05	1	0.05
<b>De la población total el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres.</b>	0.07	3	0.21
<b>SOCIALES</b>			
<b>Del total de familias encuestadas en Colombia el 29,8% de los hogares posee computador.</b>	0.05	1	0.05
<b>El 23.4% de los hogares posee conexión a Internet.</b>	0.05	1	0.05
<b>El 95,91% del total de la población no hablan inglés, mientras que tan solo el 4,09% de la población afirma poder dominar el idioma extranjero.</b>	0.04	2	0.08
<b>TECNOLOGICO</b>			
<b>Tecnologías encaminadas a la Web, con las cuales se pretende cubrir las debilidades del sector artesanal.</b>	0.07	4	0.28

TIC para mantener la productividad y la competitividad que la globalización de mercados exige.	0.07	4	0.28
<b>INTERNACIONAL</b>			
Existencia de diferentes entidades e instituciones que trabajan para promover y desarrollar el comercio nacional e internacional de los productos artesanales.	0.07	4	0.28
<b>TOTAL</b>	1.0		2.95

Fuente: Esta investigación, Abril 2013

#### 4.5 PERFIL DEL CLIENTE

El cliente es la base de toda organización y que todas las acciones que se hagan deben ser en razón de la satisfacción del mismo, y este finalmente es quien decide el futuro de las organizaciones y quien define si las características de los productos o servicios son de buena o de mala calidad.

Es por esto que dentro de esta investigación se ha realizado un análisis de las características de un grupo de personas que nos muestran las expectativas, exigencias con respecto a los productos que comercializa MAFEGO, y que se convierten en parte fundamental dentro de esta investigación.

#### Grafico 2. Estado civil



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de la pregunta al estado civil de las personas, nos podemos dar cuenta que de los 172 encuestados, el 47% son casados, le sigue un 31% que son solteros, el 13% viven en unión libre, el 8% están separados y el 1% están divorciados; por lo que la mayoría de los hogares en la ciudad de Pasto gran parte de las personas conforman un hogar y que por lo tanto se convive y se presenta un buen dialogo sobre temas relacionados con la educación de los hijos y la manera de enfrentar los problemas o no de aprendizaje.

### Grafico 3. Número de hijos



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

De acuerdo a la gráfica se establece que el 58% de la población encuestada tiene 1 hijo, le sigue el 29% que tiene 2 hijos, el 7% tienen 3, el 5% tiene 4 y el 1% tiene más de 6 hijos, por lo que la mayoría de los hogares tiene un solo hijo y en vista de ello los padres se centran en la educación y el desarrollo de su único hijo y se evidencia de esta misma manera los hogares que en el orden tienen dos hijos, por lo que se hace y se evidencia la utilización de algún tipo de ayuda didáctica en el aprendizaje porque son más de uno.

#### Grafico 4. Nivel educativo de los hijos



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de la presente investigación podemos darnos cuenta que el nivel educativo de los hijos de los entrevistados presenta en su mayoría el nivel preescolar con un 28%, le sigue el nivel primaria con un 26%, con un porcentaje igual de 21% el nivel secundaria y de otro dentro de los cuales encontramos párvulos, pre jardín y jardín, y con un 4% educación media; por lo que para la presente investigación nos muestra una ventaja dentro del mercado objetivo al que nos referimos ya que los productos que comercializamos se centran en el mercado del nivel preescolar, y primaria.

Dentro de este punto de investigación se hará el análisis de las 30 encuestas realizadas a las instituciones educativas del nivel preescolar a los directivos de estas así:

**Grafico 5. Herramienta utilizada con mayor frecuencia para desarrollar competencias en los niños.**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

En la este primer punto del análisis de la encuesta podemos darnos cuenta que los juguetes didácticos juegan un papel importante dentro del desarrollo educativo de los niños ya que se ubican en el mismo nivel que las herramientas tradicionales de educación, esto es un punto favorable dentro de la presente investigación, en el sentido de que los productos artesanales están siendo utilizados con mayor frecuencia y esto es síntoma de que los juguetes de esta naturaleza brinda en el niño un interés por el conocimiento, más allá del que se adquiere en forma tradicional de una manera poco significativa. Pero este interés por el uso del material didáctico se ha venido incrementando de manera reciente, ya que muchos planteles de educación primaria ven en este tipo de juegos una manera ágil y significativa de aprendizaje.

**Grafico 6. Área del conocimiento que requiere de mayor dinamismo y nuevas formas de enseñanza para que los niños adquieran las competencias.**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de la segunda pregunta decidimos indagar que áreas requiere más dinamismo y la respuesta es muy significativa porque la lingüística es una de las áreas en donde el niño presenta mayor dificultad y esta es una área donde el papel de los juguetes interviene de forma dinámica y muy asertiva, porque se convierten en pieza fundamental para el desarrollo integral específicamente en el desarrollo social, psicomotriz, afectivo-social e intelectual, donde como parte de ese desarrollo es pieza clave.

**Tabla 10. El establecimiento educativo donde actualmente labora cuenta con juguetes didácticos para la enseñanza.**

¿El establecimiento educativo donde actualmente labora cuenta con Juguetes Didácticos para la enseñanza?	
si	27
no	3
TOTAL	30

Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de esta pregunta podemos darnos cuenta que la mayoría de los centros educativos cuentan con herramientas para lograr un aprendizaje eficaz y asertivo dentro del desarrollo educativo de los niños, y para nosotros como empresa es una buena estrategia para el desarrollo de estrategias de conocimiento de la empresa en el departamento como una de las pioneras en el desarrollo de productos educativos de la región.

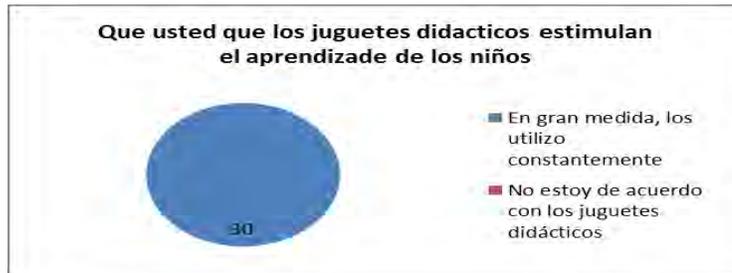
**Grafica 7. Los instrumentos que utiliza en la actualidad para la enseñanza motivan a los niños**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

En consecuencia con la pregunta anterior nos podemos dar cuenta que el uso de los juguetes didácticos ha venido desarrollando formas de aprendizaje significativo y que estos se involucran cada vez más dentro del desarrollo del plan educativo de los planteles educativos del departamento de Nariño, y que se convierten en herramientas de aprendizaje usadas frecuentemente en los diferentes niveles de aprendizaje del estudiante de educación primaria principalmente.

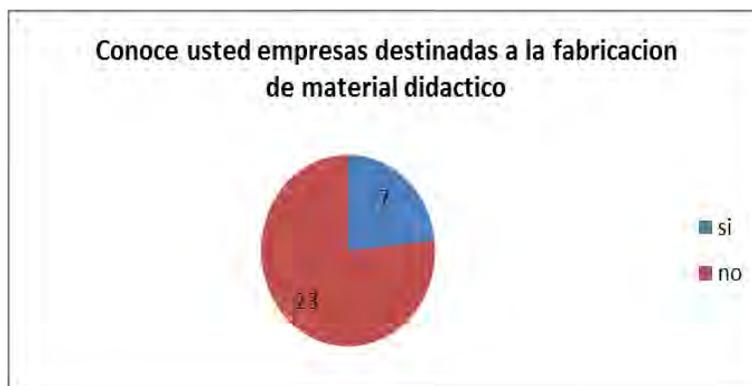
**Grafico 8. ¿Cree usted que los juguetes didácticos estimulan el aprendizaje de los niños?**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

La pregunta acerca de si los juguetes didácticos estimulan el aprendizaje de los niños, de los treinta encuestados todos aciertan en que en gran medida lo hacen y los utilizan constantemente, punto favorable para MAFEGO en cuanto a que el desarrollo del plan estratégico hará que sus productos sean adquiridos con mayor fuerza no solo dentro de este mercado sino del mercado nacional con excelentes precios y calidad.

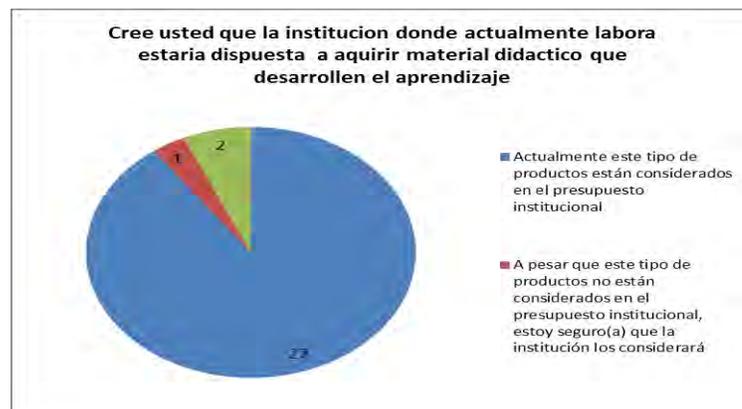
**Grafico 9. Conoce usted empresas regionales destinadas a la fabricación de material didáctico.**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Según la encuesta realizada acerca de la pregunta del conocimiento de empresas destinadas a la fabricación de juguetes didácticos 27 personas dicen no conocer de estas empresas y solo 7 personas conocen a tres fabricantes entre los cuales se encuentran Artemanos, Teresa Gómez, Libros y libros y Mafego, por lo que la tarea de Mafego se tendrá que enfocar en el conocimiento de la marca dentro del mercado regional y junto con esto los buenos precios y la buena calidad de los productos hechos a mano.

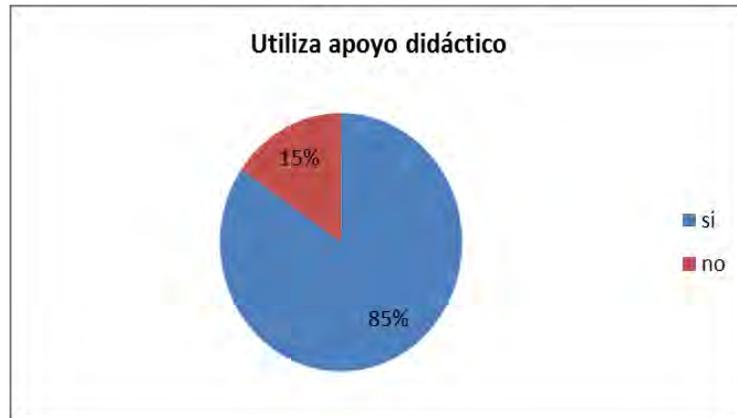
**Grafico 10. ¿Cree usted que la institución donde actualmente labora estaría dispuesta a adquirir material didáctico que desarrollen el aprendizaje?**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Es importante que dentro del presupuesto institucional se esté destinando un porcentaje para la adquisición de juguetes didácticos para la educación de los niños del nivel preescolar hasta nivel de segundo grado de primaria para mejorar los niveles de aprendizaje en los niños y es en este punto en donde nos damos cuenta que los juguetes vienen desempeñando un papel importantísimo a nivel formal ya que su estructura como un juego incluye momentos de acción pre-reflexiva y de simbolización o apropiación abstracta-lógica de lo vivido para el logro de objetivos de enseñanza curriculares, cuyo objetivo último es la apropiación por parte del jugador, de los contenidos fomentando el desarrollo de la creatividad.

### Grafico11. Utilización de apoyos didácticos



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de la presente investigación y como dato relevante para nuestra investigación encontramos que el 85% de los encuestados utiliza apoyo didáctico para mejorar o estimular el desempeño escolar de sus hijos, y que tan solo el 15% no los utiliza, es por esto que el desempeño de los material didáctico juega un papel importante dentro de la educación de los niños en la ciudad de Pasto.

### Tabla 11. Que apoyo didáctico utiliza para el aprendizaje de sus hijos.

¿Qué apoyo utiliza para el refuerzo académico de sus hijos?	Cantidad	%
libros	36	13%
internet	12	4%
guías	10	4%
videos	6	2%
otros	208	76%
TOTAL	272	100%

Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Dentro de las encuestas realizadas el 76% de la personas respondieron que utilizan otro tipo de material didáctico, dentro de los cuales se encuentran los rompecabezas, los ábacos, títeres, arma todos, por lo que las categorías que se encuestaban no nos afecta ya que se puede ver que la gran mayoría utiliza los apoyos didácticos tradicionales que afortunadamente se venden y se comercializan en MAFEGO.

**Tabla 12. Desempeño escolar de los hijos.**

¿Cómo es el desempeño escolar de sus hijos?	Cantidad	%
Bueno	114	42%
Regular	34	13%
Malo	124	46%
TOTAL	272	100%

Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Según la encuesta realizada a los padres de familia el desempeño escolar de los hijos esta sobre un 46% calificado como malo, sin embargo con un 42% el desempeño escolar de los niños es bueno, demostrando así una casi equivalencia entre los dos extremos, lo que para nuestra investigación es un punto de referencia para demostrar que los conocimientos se refuerzan o se mejoran, con la ayuda de los juguetes didácticos se reitera este concepto.

**Grafico12. Le gustaría utilizar algún tipo de apoyo didáctico.**



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Según los datos del grafico al 90 % de los encuestados le gustaría utilizar algún tipo de apoyo didáctico, y solo un 10 % que no, lo que demuestra que los padres de familia ven en los juguetes didácticos una salida para mejorar o mantener el desempeño escolar, lo que nos permite ver una percepción en las compras del cliente.

Los encuestados opinan que los juguetes pueden contribuir en el desarrollo de los niños de manera favorable en el desempeño bueno o malo de los niños, lo que nos hace percibir una mayor participación buscando maneras efectivas de difusión del producto.

**Grafico 13. En que material prefiere que estén elaborados los juguetes**

Otros:  
Caucho  
Cartón  
Tela



Fuente: Esta investigación, Marzo de 2013

Los datos arrojan datos desfavorables para nuestra investigación ya que el 49% de los encuestados, prefieren los juguetes elaborados en plástico, ya que las características de estos son de fácil uso y el mercado ofrece estos productos de manera masiva, con un 16% los prefieren en madera y con ese mismo porcentaje prefieren los juguetes tecnológicos lo que nos da un empate con un juguete con características difíciles de imitar y con los que nuestro mercado no puede competir, pero que el 20% restante se puede compensar demostrándole que los juguetes de madera son de la calidad que prefieren y que puede llegar a ser mucho mejor que los juguetes de caucho, cartón y tela.

**Tabla 13. Califique el nivel de importancia que tienen los juguetes didácticos en el aprendizaje de sus hijos.**

Califique el nivel de importancia que tiene los juguetes didácticos en el aprendizaje de sus hijos	Cantidad	%
1	1	0%
2	2	1%
3	14	5%
4	113	42%
5	142	52%
TOTAL	272	100%

Fuente: esta investigación, Marzo de 2013

El nivel de importancia se dio en un rango de 1 a 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, lo que satisfactoriamente con un 52% piensa que es muy importante y que por lo tanto nuestros productos entran a jugar un papel importante en la vida educativa de los niños y en orden de importancia un 42 % piensa que es importante siendo nuevamente favorable, mientras que el 5% y el 1% no tan importantes dentro de la vida escolar de los niños, lo que es irrelevante a la hora de comparar la importancia ya que se encuentra entre 4 y 5 siendo los dos puntajes importantes dentro de la investigación y sobre todo favorable para MAFEGO Comercializadora.

#### Grafico 14. Conoce a MAFEGO Comercializadora.



Fuente: esta investigación, Marzo de 2013

Una pregunta clave dentro de esta investigación era el conocimiento o no de la empresa, lastimosamente de las 272 personas tan solo 14 personas dicen conocer a MAFEGO Comercializadora, y la mayoría de los encuestados 258 personas dicen no conocer a la empresa, por lo que dentro de las estrategias a plantear debe incluirse la difusión del nombre MAFEGO, de manera masiva.

#### Tabla 14. Calificación de precio y calidad de los productos de MAFEGO Comercializadora.

Califique la calidad y precio de los productos de MAFEGO	Cantidad	%
1	0	0%
2	2	14%
3	5	36%
4	1	7%
5	6	43%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, Marzo de 2013

Dentro las 14 personas que dicen conocer a MAFEGO, se les hizo una pregunta acerca del precio y la calidad de los productos, para lo que respondieron en su

mayoría que al precio y a la calidad le dan una calificación de 5 siendo muy buena, tres personas lo ubican entre muy bueno y malo por lo que no conocen de más empresas e ignoran la situación del precio y la calidad sin embargo, les parece que están satisfechos por la compra.

**Grafico 14. Porque medio conoció a MAFEGO Comercializadora.**



Fuente: esta investigación, Marzo de 2013

A la pregunta porque medio conoció a MAFEGO, EL 64%, siendo esta la mayoría responden que la conocieron por medio de un amigo, lo que nos demuestra que las personas que conocen a MAFEGO, recomiendan la empresa y por ende las buenas características que estos productos ofrecen, en este orden el 36% de las personas la conoce por redes sociales convirtiéndose en un punto importante dentro del mercado el uso de las comunicaciones y ubicándonos en un punto estratégico a la hora de ubicación de estrategias de penetración.

## 4.6 PERFIL COMPETITIVO

**4.6.1 Proveedores** Dentro del total de proveedores de material didáctico se cuenta con ASDINMA, Distribuciones Don Iván, y la Señora Stela Madroñero

todos contando con personal calificado idóneo en la elaboración y distribución de material didáctico.

El proceso de calidad de los proveedores va desde la recepción de la materia prima hasta el empaque del artículo, utilizando materiales de excelente calidad y pinturas aptas para la manipulación de los niños.

Los factores más importantes que influyen en la oferta y la demanda del material didáctico son: el inicio de la programación de las instituciones educativas de la temporada escolar (diciembre a febrero) y la temporada navideña (noviembre a diciembre), siendo estos meses los más críticos en la producción debido al incremento de la oferta.

Vale la pena destacar que cada uno de los proveedores entrega los artículos solicitados del modo y forma requeridos por la empresa.

**4.6.2 Competidores.** Se analiza los principales competidores de material didáctico, basados en los resultados arrojados por la encuesta realizada para esta investigación.

**4.6.2.1 Fisher-Price.** Manifiesta en su Visión global que se consideran uno de los fabricantes más importantes de juguetes para bebés y para niños en edad preescolar, y creen firmemente en el poder de la innovación y de la diversión para lograr el máximo potencial de los niños del mundo.

Fisher-Price ha realizado negocios en 145 países y ha producido juguetes en más de 37 idiomas. Para este análisis se ha tomado como referencia la página web oficial

Fisher-Price centra sus estrategias en la innovación, enfoca sus recurso en para que un juguete sea seguro y duradero, que interese a los niños, que resulte divertido, estimule su creatividad y su imaginación, que sea una herramienta para aprender, plantee desafíos, lo invite a usarlo repetidamente, que interactúe con el niño y esté dirigido a mejorar su desarrollo y a cubrir sus necesidades.

Enfoca sus estrategias en el desarrollo de líneas para atraer nuevos clientes y crean nuevas sub divisiones de estimulación para ampliar su mercado, Fisher Price en 1961 crea Play Laboratory de Fisher – Price <sup>25</sup>, para conocer de primera mano los puntos de vista del cliente meta.

---

<sup>25</sup> Play laboratory de Fisher Price: centro lúdico en que los niños ayudan a realizar la investigación para crear y mejorar los juguetes, ubicado en Team Center. <http://www.fisher-price.com/fp.aspx?st=10&e=fp75playlab&site=jp> búsqueda 18 de abril de 2013

A pesar que es el niño quien va a jugar con el juguete, es el padre quien toma la decisión de compra y es a él en quien la compañía debe centrar sus esfuerzos para lograr la compra.

Objetivos:

- Incursionar en los mercados emergentes, analizar sus necesidades y sus costumbres.
- Fortalecer el departamento de investigación, y lograr una sinergia entre diseñadores, pedagogos e ingenieros Invertir en la mezcla de productos para
- reforzar su amplitud y profundidad mediante la asignación de presupuesto para investigación y desarrollo en la creación de nuevos productos.

## **Análisis de recursos**

### **Humanos**

- Se cuenta con personal capacitado en las aras de diseño, pedagogía, ingeniería y marketing; todos integrados en función de la empresa.
- Todo el personal es libre de dar sus puntos de vista para la mejora de cualquier juguete.
- Implementación de programas motivacionales en el cual se reconoce el esfuerzo hasta la realización de actividades extra laborales que propicien integración.

### **Tecnológicos**

- Maneja una capacidad productiva capaz de distribuir a 145 países y satisfacer la demanda real del mercado.
- Se desarrollan Pruebas y normas de seguridad de los juguetes Fisher-Price<sup>26</sup> que simulan todas las posibles maneras en que los niños podrían interactuar con ellos, asegurándose que cumplan con todas las normas de seguridad exigidas a nivel mundial.

---

<sup>26</sup> YOUTUBE. (En línea). En: Pruebas y normas de seguridad de los juguetes Fisher-Price. (consulta el 18 de abril de 2013). Disponible en la dirección electrónica <http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=Ua4129fVAHs&feature=endscreen>

## Financieros

- Perdidas económicas por retiro de juguetes contaminados.
- Producción con mano de obra china abaratando costos.
- Dependencia económica de su casa matriz Mattel.

## Análisis de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa Fisher Price es la especialización en la fabricación de juguetes para niños entre 0 a 6 años. Destacando lo innovación y el ingenio. Además de fomentar nuevas formas incluyentes de aprendizaje mediante la exploración y la curiosidad.

**Tabla 15. Análisis DOFA de la competencia Fisher Price**

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
Investigación de mercados.	Desconfianza del consumidor por mano de obra China
Empresa líder en el mercado regional	Continuo retiro de juguetes del mercado por contaminación.
Distribución mundial.	Dependencia económica de su casa matriz Mattel
Control de calidad en procesos.	Competidores internacionales.
Capacidad de satisfacer la demanda.	Capacidad de producción limitada.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
Posicionamiento de marca.	Poder adquisitivo de la población
Implementación de Play Lab	Problemas geopolíticos
incremento al índice de natalidad en Pasto	Imposibilidad de llegar a minoristas
Tendencia de nuevos métodos didácticos	Inestabilidad en la economía mundial.

Fuente: esta investigación, Marzo de 2013

### **Análisis de los precios al público**

La empresa maneja dentro de sus políticas de precios bajo la función de un mercado competitivo y sobre la demanda que presente el mismo.

### **Análisis de precios y de costos**

Se basa en los factores determinantes que se retribuirán por el bien final y una vez se conozcan los costos alcanzados en la investigación para el diseño del juguete que saldrá al mercado.

### **Análisis de la distribución**

Fisher Price realiza la fabricación desde empresas maquiladoras independientes en China hasta su casa matriz Mattel quien posteriormente la distribuye a los más de 145 países en donde vende sus productos. La empresa dirige sus ventas a almacenas de cadenas mundiales y tiendas especializadas en artículos para niños, quienes a su vez los comercializan al consumidor final.

### **Análisis de la comunicación**

La comunicación entre sus directivos es bastante abierta e incluyente y se aprecia la participación de sus empleados para la implementación de estrategias que les permita aplicarlas en la empresa.

**4.6.2.2 Ronda.** Para este análisis de esta empresa se ha tomado como referencia la página web oficial<sup>27</sup>

Ronda S.A. se fundó en el mes de Junio de 1972 con el nombre de INDUSTRIAS RONDA LTDA y cuenta con presencia en 12 países latinoamericanos, consolidándose como empresa líder nacional en la fabricación de juegos y rompecabezas, escolares, bebés. Didácticos, productos importados, decoración y proyectos especiales. Capaces de responder a la demanda nacional e internacional. Ronda S.A cuenta con tecnología de punta la cual garantiza la fabricación de sus productos.

---

<sup>27</sup> RONDA. (En línea). En: Historia. (consulta el 18 de abril de 2013). Disponible en la dirección electrónica <http://www.ronda.com.co/index.php/historia.html>

## Objetivos

- Fortalecer su capacidad de producción.
- Consolidar la demanda internacional.
- Afianzar su posicionamiento de mercado nacional.

## Análisis de los recursos

### Humanos

Destacar la importancia de cada uno de los colaboradores que hacen posible la empresa, apoyando y velando por su seguridad.

### Financiero

Ronda S.A. a pesar de las dificultades económicas que presenta el país no ha dejado de aplicar sus políticas de innovación de apertura de nuevos mercados.

### Tecnológicos

Ronda S.A. al incursionar en mercados internacionales opta por la adquisición de nuevas y modernas máquinas y equipos para ampliar su portafolio de artículos y se ve impulsado a trasladar su planta de producción a un espacio más amplio en el Municipio de Tenjo

**Tabla 16. Análisis DOFA de la competencia Ronda S.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Distribución adecuada	Competencia nacional
Amplio portafolio	Competencia internacional
Personal adecuado	Fabricas artesanales
Alianzas estratégicas	
Infraestructura idónea	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Políticas comerciales	tendencias
Crecimiento del mercado	Infraestructura nacional
División de segmento de mercado	Conflicto armado
Interés por innovación	Políticas comerciales

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

## **Análisis de los precios al público**

Al ser una de las empresas que manejan un alto porcentaje del mercado nacional tiene la ventaja de ser fijadora de precios, por lo que maneja precios relativamente en el promedio del mercado pero no inferiores a los de empresas emergentes como Mafego Comercializadora.

## **Análisis del precio y costos**

Este aspecto se plantea desde los costos en el proceso de producción y el margen de ganancia del sector el cual está entre el 30% y 40%, además de la tendencia que marca la competencia nacional e internacional.

## **Análisis de la distribución**

Los canales de distribución se dividen tres en el mercado regional y tema de análisis para el presente trabajo:

- Grandes superficies como Alkosto, Almacenes Éxito y Carrefour de quienes se encarga el Ejecutivo sénior de la zona.
- Tiendas especializadas: Pepe Ganga. Y,
- Minoristas: Almacenes de juguetes que comercializan artículos para bebés y niños en edades escolares.

La empresa mantiene un abastecimiento constante y en el momento que los clientes lo requieran, esto gracias a su gran nivel de producción y distribución.

## **Análisis de la comunicación**

La empresa realiza una comunicación conjunta entre sus departamentos de producción, personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Logrando de esta manera estrategias de promoción y difusión para los productos, una de ellas es la pauta publicitaria en canales de televisión y emisoras de mayor audiencia en ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla. Sin olvidar de su página web oficial y las redes sociales las cuales manejan estrategias de descuentos especiales para el consumidor final. Captando así nuevos clientes y generando mayor deseo por conocer la marca.

**4.6.2.3 Mattel** Para el análisis de la empresa se tomó como la página oficial de la compañía, de esta manera se obtendrá datos específicos de la misma.

## **Objetivos**

- Aumentar las ventas.
- Captar consumidores.
- Expandir el producto.
- Facilitar el acceso de compra por su bajo costo.
- Importancia en el núcleo familiar para el apoyo creativo.

## **Análisis de los recursos**

### **Humano**

El personal de ventas es uno de los más expertos en la industria de juguetes, debido a su trayectoria y al ser pionera en la fabricación de juguetes en el mundo.

### **Tecnológico**

- Cuenta con maquilas por todo el mundo.
- Capacidad de producción alta.
- Maquinaria de punta para la fabricación de juguetes.

### **Financieros**

- Perdidas económicas por retiro de juguetes contaminados.
- Destinan un gran porcentaje de su capacidad financiera para solventar las demandas que sufren por fallos de producción.
- Producción con mano de obra china abaratando costos.

## **Análisis de la ventaja competitiva**

La empresa Mattel es líder en el mercado mundial en la línea Barbie, Mattel Colombia lleva 11 años en el mercado y presentó ventas en el 2002 de us\$16.035.146. Su sede principal está en Calle 123 N 7- 07. Tiene alianzas estratégicas con otras empresas como Fisher Price

**Tabla 17. Análisis DOFA de la competencia Mattel**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Amplia gama de referencias	Precios altos
Alta capacidad de producción	Se considera un artículo elitista
Suficiente mano de obra	Bajo control de calidad
Expansión mundial	
Reconocimiento de marca	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Buen sistema de distribución	Poder adquisitivo de la población
Tratados comerciales	Creación de empresas nacionales
Tasa representativa del mercado	Concientización por el medio ambiente

Fuente: Esta investigación. Mayo 2013

### **Análisis de los precios**

Imponen los precios según sus costos bajos y gran rentabilidad, además ofrecen promociones por ventas en temporadas especiales lo cual no genera un obstáculo para su compra.

### **Análisis de la distribución**

La distribución se realiza desde su casa matriz y se distribuye mundialmente es sus camiones propios los cuales van contramarcados con su logo en la parte externa de los vehículos. Al contar con aliados estratégicos que realizan los desplazamientos a poblaciones más pequeñas tienen una cobertura mundial que no deja desatendido ningún comprador.

### **Análisis de la comunicación**

- Al manejar maquilas no le permite conocer a fondo la problemática de dichas empresas.
- Todo es manejado por los ejecutivos y no se comunican con sus franquicias
- La comunicación en redes sociales es muy escasa debido a que la manejan a nivel mundial y no hay interacción oportuna

**4.6.3 Consumidores.** El material didáctico se dirige principalmente a la población infantil y a centros educativos y de recreación infantil que son los que hacen uso de este producto. Todos ellos son importantes para las estrategias de

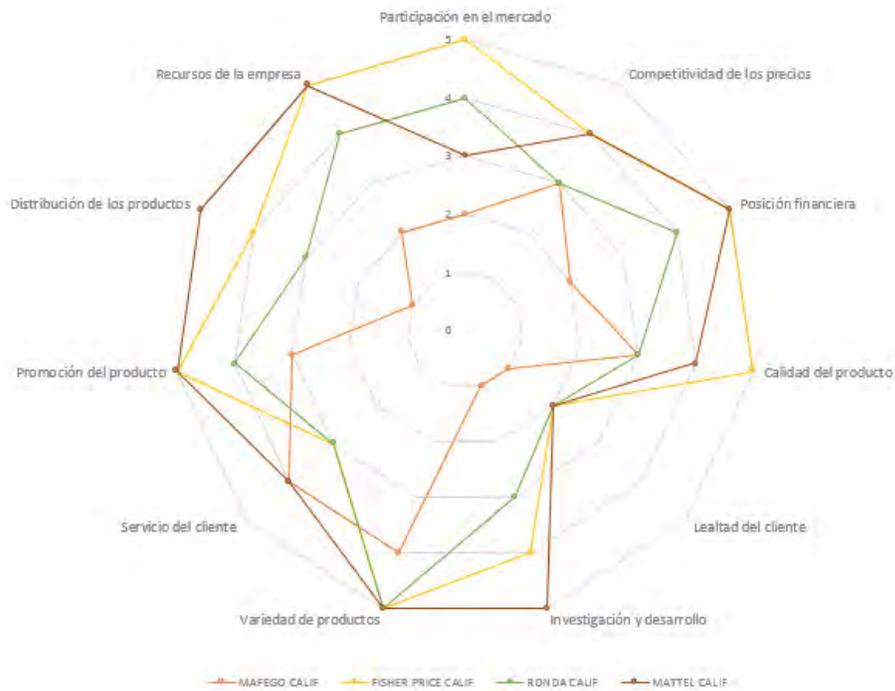
marketing, porqué aunque ellos no son los que realizan la compra si son los que impulsan la compra del mismo, lo cual afecta directamente la demanda del material didáctico.

Las tendencias actuales obligan a innovar y generar investigación sobre ¿qué es lo que desean los niños? y sobre que están dispuestos a comprar sus padres para el aprendizaje de los más pequeños; por otra parte es importante dar a conocer a rectores y directivos de instituciones educativas y centro de recreación de la importancia que tienes este tipo de material para la promoción de sus planteles.

El objetivo principal el plantear las mejores estrategias para llegar al consumidor, que el mejores sus aprendizaje y si no lo maneja darle a conocer los beneficios que obtendría al hacer que su hijo manipule un artículo didáctico

La población Nariñense es altamente tradicional en el momento de la compra de artículos para niños, pero la incursión de artículos tecnológicos alcanzables a sus ingresos puede hacer que se desplace la compra de material elaborados en madera. Con base al análisis del perfil competitivo se obtiene la figura 4, que indica la posición Mafego Comercializadora frente a sus competidores.

**Figura 4. Araña Benchmarking**



Fuente: Esta investigación. Mayo 2013

A continuación en la tabla 19 Matriz de perfil competitivo (MPC), se puede afirmar que MAFEGO COMERCIALIZADORA tiene una ponderación de 2,26, la cual la hace menos competitiva respecto a los demás competidores. La competencia directa es Fisher Price quien obtuvo 4,31, le sigue MATTEL con una ponderación de 4,17 y Ronda quien presentó un ponderado de 3,45.

**Tabla 18. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

EMPRESAS		MAFEGO		FISHER PRICE		RONDA		MATTEL	
FACTOR	PESO	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
Participación en el mercado	0,15	2	0,3	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Competitividad de los precios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Posición financiera	0,09	2	0,18	5	0,45	4	0,36	5	0,45
Calidad del producto	0,09	3	0,27	5	0,45	3	0,27	4	0,36
Lealtad del cliente	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Investigación y desarrollo	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27	5	0,45
Variedad de productos	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35	5	0,35
Servicio del cliente	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Promoción del producto	0,06	3	0,18	5	0,3	4	0,24	5	0,3
Distribución de los productos	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27	5	0,45
Recursos de la empresa	0,1	2	0,2	5	0,5	4	0,4	5	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,26</b>		<b>4,31</b>		<b>3,45</b>		<b>4,17</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Tabla 19. Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1) Comunicación y control gerencial.	1) Uso de planes estratégicos.
	2) Sistemas de toma de decisiones	2) Agresividad para enfrentar la competencia.
	3) Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.	3) Efectividad de la producción y programas de entrega
	4) Amplio Portafolio de productos.	4) Bajo Nivel tecnológico.
	5) Intensidad de la mano de obra en el producto.	5) Nivel de tecnología utilizado en los productos.
	6) Motivación en los trabajadores	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
1) El sector artesanal muestra una gran participación en la economía de Nariño	Mantener el nivel de los productos en cuanto a calidad y precio ( F1, F2, O1,O2)	Realización de planeación estratégica como base para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa (D1,D2,O2,O3,O4)
2) Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos	Realizar estrategias de conocimiento de la marca aprovechando los buenos productos que tiene ( F1,F2,F3, O1,O2)	Crear como herramienta de trabajo una base de datos de clientes que permita satisfacer sus requerimientos (D3,D4,D5,O3,O4)
3) Tecnologías encaminadas a la Web, con las cuales se pretende cubrir las debilidades del sector artesanal.	Aumento del servicio al cliente mediante la creación de una base de datos de los clientes(F3,F6,O1-,O3)	Generar estrategias de promoción y publicidad que den a conocer los productos (D1,D2,O3)
4) TIC para mantener la productividad y la competitividad que la globalización de mercados exige.		
5) Firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos para el intercambio de mercancías.		

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
1) En educación, la única variación negativa se registró en el subgrupo artículos escolares (-0,02%).	Buscar nuevas formas para promocionar los artículos de MAFEGO en las instituciones educativas (F4,F5,A1.A2)	Buscar la forma de capacitar a los empleados en organismos como el SENA en innovación de nuevas tecnologías (D2,D4;A2,A3)
2) La mayoría de la población proyectada para el 2010, se encuentra ubicada en la zona rural del territorio nariñense.	Buscar nuevas estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer los productos (F3,F4,F5;A1,A2)	Buscar nuevos nichos de mercado (D1,A1,A2)
3) Regulación para la comercialización de productos artesanales, con la implementación de un sello verde.		
4) Del total de familias encuestadas en Colombia el 29,8% de los hogares posee computador.		

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

## **4.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

**4.7.1 Misión.** Ayudar a los niños a pensar en grande, disfrutar su niñez y desarrollar sus habilidades, a través del juego.

Nuestro valor es darle lo que usted espera a un precio justo, ser tratado con amabilidad, y brindarle la más alta calidad en nuestros productos.

Como empresa nos hemos propuesto llegar a miles de espacios, para decorarlos creativamente. Es por eso que una de nuestras tareas es estimular el manejo de artículos didácticos, haciendo que nuestros clientes se enteren de la gama de posibilidades que tienen al alcance de todos, para hacer sus espacios sitios más agradables, cálidos y llenos de personalidad.

**4.7.2 Visión.** En el año 2014 logra ser la empresa número uno de la distribución y creación de juguetes didácticos, en el mercado regional ofreciendo múltiples posibilidades para nuestros clientes. Así mismo promover el interés por adquirir obras de arte originales, promoviendo la cultura y el coleccionismo.

Como una alternativa novedosa para la decoración y manejo de la motricidad fina, nuestra compañía junto con la pionera quiere logra posicionarse de la mano con ella aprovechando su trayectoria, campo que se maneja desde hace ya 20 años en espacios comerciales y residenciales, abarcando la amplia gama de acabados, texturas que existen actualmente en el mercado.

**4.7.3 Valores corporativos.** MAFEGO Comercializadora desarrollara y promulgara los siguientes valores corporativos:

**Lealtad:** hacer referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa.

**Liderazgo:** Permitir que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio, Ser líderes en el negocio.

**Excelencia:** Buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo.

**Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

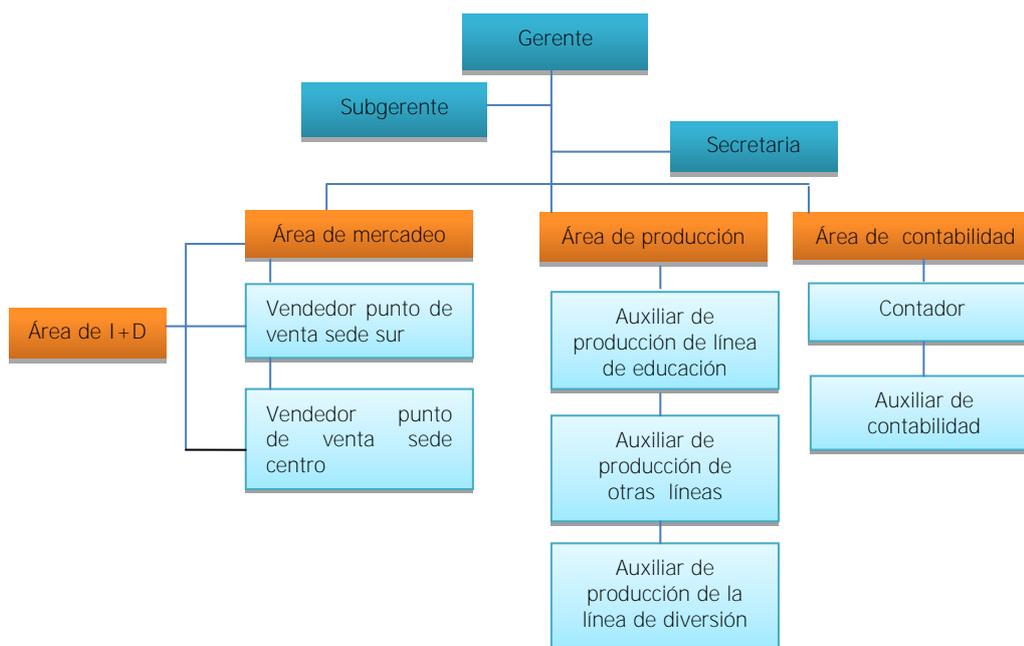
**Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.

**Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Confianza: Cumplimos con lo que prometemos al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y moderado.

Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

**Figura 5. Organigrama**



Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

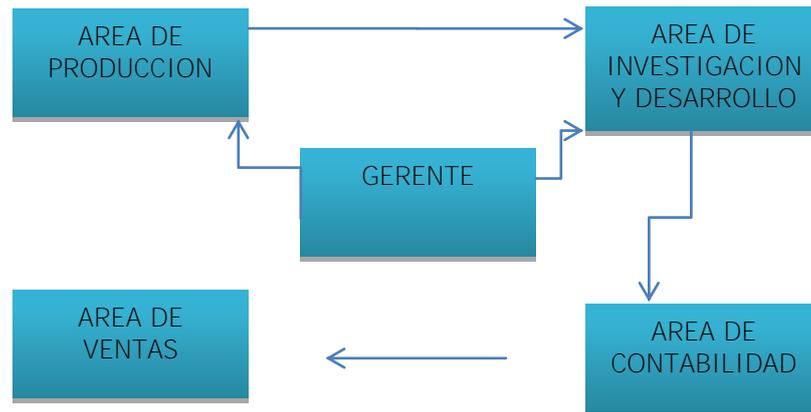
MAFEGO plantea como propuesta mantener el organigrama que se ha venido desempeñando durante los últimos años; con la adición de una secretaria para el área de gerencia y subgerencia, la adición del área de INVESTIGACION Y DESARROLLO como coordinador y asesor del área de producción en el departamento de producción de un asesor en investigación y desarrollo que apoye al momento de incursionar con un producto nuevo; quien será el encargado de asesorar a la empresa con el lanzamiento de productos nuevos o las posibles mejoras que deban realizarse al portafolio de productos con los que cuenta la empresa.

En el área de mercadeo un vendedor en los dos puntos de venta de la sede centro y de la sede sur y la adición de un auxiliar contable.

**4.7.4 Canales de comunicación** El canal de comunicación utilizado por la empresa es directo, ya que al ser esta pequeña, todas las decisiones deben ser consultadas al gerente propietario se dará importancia también a los aportes del asesor en investigación y desarrollo quien aconsejara al gerente sobre las

acciones a seguir; él será el canal entre el mercado y la empresa ya que tendrá una visión más generalizada sobre el entorno interno y externo de la organización; con su experiencia y la del gerente se determinara cual es la mejor opción, no sin antes escuchar la opinión de cada uno de los trabajadores y concertar una solución a la problemática.

**Figura 6. Canales de comunicación**



Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Tabla 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción**

<b>MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEYEA)</b>			
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>CALIF</b>	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>CALIF</b>
Nivel de endeudamiento	5	Cambios tecnológicos	-3
Flujos de efectivo	5	Incremento en el nivel poblacional	-3
liquidez	4	Escala de precios de productos competidores	-5
Índices de rentabilidad	3	Presión competitiva	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Disminución en la tasa de inflación	-2
Rentabilidad del patrimonio	3	Variabilidad de la demanda	-2
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,833</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,83</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	4
Calidad de los productos	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-5	conocimientos tecnológicos	3
Exclusividad de los productos	-5	Aprovechamiento de recursos	2
Lealtad de los clientes	-2	Intensidad de capital	3
Investigación y desarrollo	-6	Facilidad para entrar en el mercado	2
Competitividad de los precios	-2		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,71</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013



**Tabla 21. Matriz interna y externa**

<b>MEFEGO COMERCIALIZADORA</b>	<b>CALIF MEFE</b>	<b>CALIF MEFI</b>
Resultados ponderados totales	<b>2,95</b>	<b>1.78</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Figura 6. Análisis matriz interno y externo**



Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

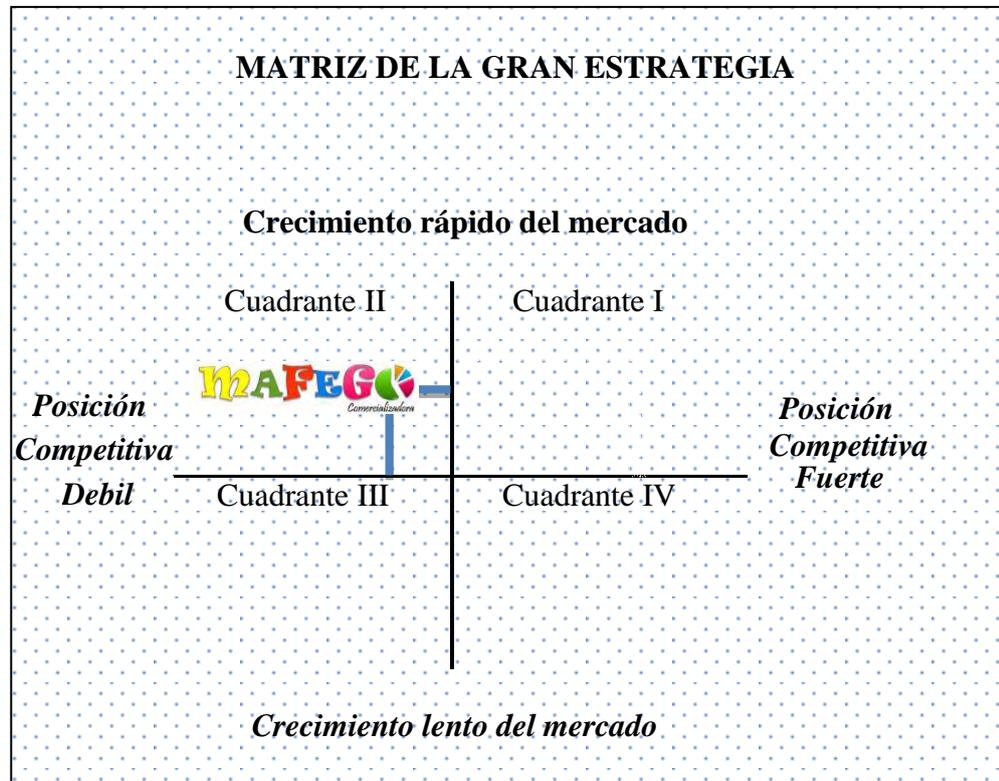
MAFEGO Comercializadora de acuerdo a la ponderación de la MEFE y la MEFI se encuentra en la casilla número 5 la cual se denomina retener y mantener las estrategias más recomendables son: desarrollo de productos y penetración en el mercado, es necesario tener en cuenta la imposibilidad de que el MAFEGO, como empresa pública, pueda afectar o esperar un rápido cambio de los factores externos. Entonces los factores que tendría que considerar revertir y luego fortalecer son los internos, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse, cruzando el cuadrante V, hacia el cuadrante IV, hacia una posición de “Crecer y Construir”, que le haya permitido lograr un liderazgo institucional y el logro de sus objetivos y metas, para las cuales fue creada.

**Tabla 22. Matriz de la Gran Estrategia**

<b>MAFEGO COMERCIALIZADORA</b>	<b>RESULTADO MPC</b>	<b>RESULTADO FUERZA INDUSTRIAL</b>
ESULTADO	2.26	3

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Figura 7. Análisis Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

MAFEGO Comercializadora se encuentra dentro del segundo cuadrante lo cual indica que se encuentra en una posición competitiva débil para competir en el mercado, las estrategias recomendadas para potencializar dicha posición es el desarrollo, la penetración del mercado, además de integrarse horizontalmente o finalmente desarrollar sus productos.

#### **4.7.5 Selección de estrategias**

**4.7.5.1 Penetración del mercado** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.

- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

**4.7.5.2 Desarrollo de mercado.** Consiste en vender los productos a nuevos mercados para encontrar otros grupos o segmentos que puedan utilizar nuestro producto además de los actuales consumidores. La estrategia es aplicable cuando el mercado puede adaptarse a nuevos hábitos de compra o cuando se detectan oportunidades en otros segmentos.

**4.7.5.3 Desarrollo del producto.** El desarrollo de producto es fundamental para el negocio. Es determinante en el rendimiento financiero de la empresa y demuestra confianza en el futuro.

Normalmente, las organizaciones definen el desarrollo de producto en función del crecimiento de las ventas, los beneficios. Pero esta visión rígida puede conllevar una pérdida de oportunidades. En lugar de ello, deberíamos definir y medir los factores y los hitos de desarrollo que afectan al flujo de nuevos productos; un elemento crítico en la gestión del rendimiento.

**Tabla 23. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica**

<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>							
<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>CALIF</b>	<b>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>					
		<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>		<b>DLLO DEL PRODUCTO</b>		<b>DLLO DEL MERCADO</b>	
<b>VARIABLES INTERNAS</b>		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>							
Imagen Corporativa.	3	4	12	-	-	4	12
Uso de planes estratégicos.	1	4	4	2	2	4	4
Flexibilidad de la estructura organizacional	4	-	-	2	8	-	-
Comunicación y control gerencial.	4	4	16	3	12	3	12
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	1	4	4	4	4	4	4
Agresividad para enfrentar la competencia.	1	3	3	3	3	3	3
Sistemas de toma de decisiones	4	3	12	3	12	4	16
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>							
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.	1	4	4	4	4	4	4
Lealtad y satisfacción del cliente.	2	4	8	4	8	4	8
Bajos costos de distribución y ventas.	1	4	4	4	4	4	4

Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.	3	3	9	3	9	4	12
Acceso a organismos privados o públicos	1	4	4	4	4	4	4
No existe Portafolio de productos.	3	-	-	2	6	-	-
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
Acceso a capital cuando lo requiere.	2	4	8	3	6	4	8
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	3	4	12	3	9	4	12
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	1	4	4	4	4	4	4
Habilidad para competir con precios	1	4	4	4	4	4	4
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	1	4	4	4	4	4	4
<b>CAPACIDAD TECNICA O TECNOLOGICA</b>							
Bajo nivel de tecnología utilizado en los productos.	1	4	4	4	4	4	4
Efectividad de la producción y programas de entrega	1	4	4	4	4	4	4
Valor agregado al producto.	2	2	4	2	4	2	4
Intensidad de la mano de obra en el producto.	3	2	4	2	4	2	4
Nivel tecnológico.	1	4	4	4	4	4	4
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	1	4	4	3	3	4	4
Flexibilidad de la producción.	2	4	8	4	8	3	8
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>							
Nivel académico del talento humano.	4	4	16	2	8	4	16
Experiencia técnica	3	4	12	3	9	4	12

Estabilidad.	3	-	-	2	6	-	-
Pertenencia	4	4	16	3	9	4	12
Motivación	4	4	16	3	9	4	12
Accidentalidad	3	2	6	4	12	3	9
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>							
<b>ECONOMICO</b>							
Crecimiento sostenible moderado en los últimos tres años.	4	4	16	2	8	4	16
El sector artesanal muestra una gran participación en la economía de Nariño	4	4	16	4	16	4	16
El ingreso per cápita de un nariñense está por debajo del promedio nacional. Nariño se encuentra entre los 5 últimos departamentos con el PIB más bajo de Colombia.	1	3	3	3	3	3	3
En educación, la única variación negativa se registró en el subgrupo artículos escolares (-0,02%).	1	4	4	4	4	4	4
Las tasas de desempleo y subempleo en Pasto presentaron caídas significativas, siendo las más bajas de los últimos años.	4	2	8	2	8	2	8
<b>GEOGRAFICO</b>							
La ubicación del Departamento de Nariño es una de sus fortalezas indiscutibles dentro del contexto mundial.	1	4	4	4	4	4	4
La población experimentó un crecimiento del 1.23%, por encima del promedio nacional del 1.18%.	4	-	-	-	-	-	-
La mayoría de la población proyectada para el 2010, se encuentra ubicada en la zona rural del territorio nariñense.	1	2	2	2	2	3	3

De la población total el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres.	3	-	-	2	6	-	-
<b>SOCIALES</b>							
Del total de familias encuestadas en Colombia el 29,8% de los hogares posee computador.	2	4	8	4	4	4	4
El 23.4% de los hogares posee conexión a Internet.	2	3	6	3	3	3	3
El 95,91% del total de la población no hablan inglés, mientras que tan solo el 4,09% de la población afirma poder dominar el idioma extranjero.	2	-	-	2	4	2	4
<b>TECNOLOGICO</b>							
Tecnologías encaminadas a la Web, con las cuales se pretende cubrir las debilidades del sector artesanal.	4	4	16	3	12	3	12
TIC para mantener la productividad y la competitividad que la globalización de mercados exige.	4	4	16	4	16	3	16
<b>INTERNACIONAL</b>							
Existencia de diferentes entidades e instituciones que trabajan para promover y desarrollar el comercio nacional e internacional de los productos artesanales.	4	4	16	4	16	4	16
<b>TOTAL PTA</b>	<b>2</b>		<b>325</b>		<b>293</b>		<b>316</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

Con base en el resultado de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la estrategia prioritaria a tener en cuenta es la estrategia de penetración en el mercado la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico, crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo, el crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa.

## 5. PLAN DE MERCADEO

La elaboración del siguiente plan de marketing se toma como referencia a la estrategia corporativa penetración en el mercado, que es el resultado de las matrices elaboradas, de esta forma la empresa buscara mejorar el nivel en las ventas de sus productos, los cuales ofrece actualmente, ganando una mayor participación en el mercado.

Se tendrá en cuenta la mezcla promocional y la distribución dos variables importantes dentro del marketing mix, en la primera se pretende que las personas conozcan más acerca del producto y en la segunda aumentar la cobertura de participación en donde los productos de la empresa no han llegado.

### 5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Corto Plazo (1 año): Incrementar la participación en el mercado en 20%.
- Mediano Plazo (2 años): ganar un mayor grado de recordación de la marca MAFEGO
- Largo Plazo (más de 3 años): Mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos

### 5.2 PLAN DE MARKETING PARA MAFEGO COMERCIALIZADORA

#### 5.2.1 Estrategia corporativa

**5.2.1.1 Penetración en el mercado:** se pretende incrementar la participación en el mercado mediante las ventas de los productos existentes en la empresa y lograr un buen posicionamiento en el mercado actual.

**5.2.2 Objetivo 1. Corto Plazo (1 año): Incrementar la participación en el mercado en 20%.**

Para llegar a la elaboración de este objetivo se tuvo en cuenta la recopilación de la información obtenida en las encuestas en las que el cliente tiene como referencia las marcas de Fisher Price, Mattel y Ronda.

**Grafico 15. Participación en el mercado**



Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

Para los próximos 3 años se espera que se incremente la participación en el mercado en un 20 %, de tal manera que se logre un avance significativo de un 5% a un 6% en el primer año y de ahí un incremento mayor año tras año hasta lograr el porcentaje esperado de un 20 % al tercer año.

### 5.2.2.1 Estrategias de marketing objetivo N. 1

**Estrategia de distribución selectiva:** MAFEGO pretende distribuir los productos a través de un número limitado de puntos de venta, esto con el fin de elegir los establecimientos que más se adapten a las exigencias del mercado y a factores como promoción, forma de venta, precio.

Esto porque los bienes son de compra esporádica para los que el consumidor está dispuesto a realizar un relativo esfuerzo de búsqueda y compara entre precios, calidades, servicios

### 5.2.2.2 Actividades

**Crear una lista de los principales distribuidores de juguetes en la ciudad de Pasto:** MAFEGO solo cuenta con los dos puntos de distribución en los cuales se distribuyen los productos de la empresa, creando una necesidad en el cliente de buscar esta clase de productos en establecimientos en donde se ofrecen de forma exclusiva y con un alto precio de venta, es por esta razón que se hace necesario el cubrimiento en estos puntos de venta como son

almacenes de cadena como ALKOSTO. ÉXITO, METRO- JUMBO, grandes líneas de supermercados como METROPOLIS, EL LIDER, MACROECONIMICO, EL TIGRE DE LA REBAJA jugueterías como LA CALI, DISTRIBUCIONES ESCOBAR, CASE.

**Crear una lista de los principales clientes de la empresa:** Esto con el fin de incentivar la compra de los productos exclusivos que tiene la empresa y lograr crear un mayor vínculo entre ellos y la empresa por medio de un contacto constante de ofrecimiento del material didáctico ya sea por medio electrónico o por llamadas personalizadas.

**Realización de eventos de relanzamiento de productos en los nuevos puntos de ofrecimiento:** Hacer campañas en donde se incentive la compra de los productos de la marca MAFEGO, sobresaltando la calidad y buenos precios, además de la marca regional. Estas actividades se realizaran cada tres meses en cada establecimiento donde se exhibe el producto.

**Incremento en la fuerza de ventas:** La empresa necesita nuevo personal el cual se encargue de apoyar los puntos en donde se distribuye el producto es decir la incursión de una (1) mercaderista que refuerce la ventas y la forma de exhibición de los productos, al mismo tiempo que sea esta la persona encargada de informar y velar porque el cliente quede satisfecho y seguro de que los productos que se lleva son los mejores.

Estos deben llevar en su vestuario un color llamativo que a la vista de los niños o cualquier persona, resulte que se quede en sus mentes por el color la marca y la propiedad que se tiene al estar dispuesto a brindar asesoría sin compromiso alguno.

Procedimiento de reclutamiento del personal:

- Recepción de las hojas de vida del personal solicitado
- Preselección de candidatos
- Entrevista a candidatos
- Capacitación al personal seleccionado
- Periodo de prueba (2 meses)

### **5.2.2.3 Presupuesto por objetivo: \$ 2.500.000**

### **5.2.2.4 Metas**

- Duplicar el nivel de las ventas al finalizar el año 2016
- Lograr distribuir los productos de manera permanente y de manera masiva en los principales puntos de venta.

### 5.2.2.5 Responsables

- Gerente
- Subgerente
- Área de mercadeo

### 5.2.2.6 Indicadores de gestión

(Ventas trimestre actual – ventas trimestre anterior/ ventas trimestre anterior \* 100)

### 5.2.3 Objetivo 2: Mediano Plazo (2 años): ganar un mayor grado de recordación de la marca MAFEGO en los próximos 2 años.

MAFEGO, no cuenta con un buen nivel de recordación principalmente porque, la marca no se encuentra distribuida en almacenes donde las personas adquieren este tipo de productos, es así que marcas como MATTEL, FISHER PRICE Y RONDA han ganado terreno en esta ciudad.

Dicha situación hace que se implemente un plan de medios que permita difundir la marca al mayor número de personas de tal manera que se logre un incremento en el grado de recordación de la marca MAFEGO, de forma ascendente en los próximos dos años, el resultado se evaluara al final de cada año con la aplicación de una encuesta o con la selección aleatoria de números telefónicos en donde se indague acerca del posicionamiento de la marca en la ciudad de Pasto.

#### 5.2.3.1 Estrategia de posicionamiento

**Segmento de mercado:** La empresa dirigirá sus esfuerzos hacia el segmento de los establecimientos educativos, debido a que son estos los que adquieren los productos de forma masiva y es de ahí de donde se genera una buena recordación de la marca, además podemos destacar que estos productos no solo enseñan sino que divierten al mismo tiempo.

**Segmento objetivo:** Dentro de la presente investigación se encontró que los principales consumidores son las instituciones educativas de grado preescolar de nivel público y privado.

**Atributo más significativo:** Dentro de los resultados obtenido obtuvimos un resultado favorable que la gente que conoce de la marca aprecian el precio y la

calidad como principales atributos que asocia el consumidor a la marca MAFEGO.

### **Mensaje: “MAFEGO... LO DIVERTIDO DE APRENDER”**

Para la selección de los medios de comunicación se toma como referencia la encuesta realizada a los clientes en los que se visualiza (ver grafica 14), medio de comunicación que prefieren.

Además se pautar en la pantallas gigantes ubicadas en la ciudad, es una buena manera de dar a conocer la marca.

### **5.2.3.2 Estrategia de marketing objetivo N. 2**

**Estrategia de comunicación masiva:** La empresa posicionara la marca de forma masiva a través de medios masivos de comunicación como lo es la radio y la publicidad en las grande pantallas ubicadas en la ciudad de Pasto. Además a ubicación de afiches y catálogos en puntos estratégicos.

-Respecto a la radio de hará pautas en la emisora ecos de Pasto la cual tiene gran audiencia dentro del Municipio, esto es con el fin de dar un inicio en los medio de publicidad si entrar en costos incensario puesto que la empresa entra a participar en el mercado de forma reciente y se hará haciendo de forma progresiva en las principales emisoras no solo regionales sino nacionales.

-Con respecto a la utilización de las pantallas led, se hace necesario empezar a utilizar este medio ya que se está convirtiendo en punto de referencia de productos importantes dentro del mercado regional.

-Los afiches no dejan de ser un medio importante y no muy costoso de llamar la atención del cliente, estos se ubicaran en los sitios donde se ofrece los productos y si las instituciones educativas lo permiten en los establecimientos educativos de grado preescolar.

-Y finalmente los catálogos con los distribuidores autorizados ubicados en calles donde el flujo de comercio se a constante.

### **5.2.3.3 Actividades sobre medios utilizados**

-Coordinación con los medios y el mensaje a pautar

-Insertar cuñas de radio promocionales

-Análisis de los resultados de la publicidad en los diferentes medios

#### 5.2.3.4 Presupuesto por objetivo: \$ 4.760.000

Tabla 24. Plan de medios 2012 – 2013

MEDIO	FRECUENCIA	MESES	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
<b>Emisora AM Ecos de Pasto</b>	80 (10 diarios) Cuñas radiales desde el día 24 de Diciembre de 2012 hasta el día 6 de enero de 2013. Con emisiones en los cubrimientos de los desfiles en el Carnaval de Blancos y negros. Así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 de diciembre de 2013</li> <li>• 31 de diciembre de 2013</li> <li>• 1 de enero de 2014</li> <li>• 2 de enero de 2014</li> <li>• 3 de enero de 2014</li> <li>• 4 de enero de 2014</li> <li>• 5 de enero de 2014</li> <li>6 de enero de 2014</li> </ul>	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
<b>Pantallas LED</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 pantallas gigantes ubicadas en la ciudad de Pasto, las cuales emitirán diariamente 60 spot de 15 segundos de duración.</li> </ul>	4	\$700.000	\$2.800.000
<b>Afiches</b>	1000 afiches de 1/2 pliego full color	2	\$300.000	\$ 600.000
<b>Catálogo</b>	20 catálogos en propalcote	2	\$180.000	\$ 360.000
<b>TOTAL PLAN DE MEDIOS</b>				<b>\$ 4.760.000</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**5.2.3.5 Metas.** Posicionar a la empresa la mente del cliente en un alto grado de recordación en los próximos dos años

#### 5.2.3.6 Responsables

-Gerente

-Subgerente

### **5.2.3.7 Indicadores de gestión**

(Nivel de recordación de la empresa/ nivel de recordación de los competidores\*100)

### **5.2.4 Objetivo 3: Largo Plazo (más de 2 años): Mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos**

De acuerdo a la investigación los clientes que conocen a MAFEGO, la recuerdan por sus buenos productos en cuanto a la calidad y el precio, en este orden de ideas es necesario establecer un acompañamiento a los clientes que se mantienen mediante algún tipo de promoción y así de este modo se lograra atraer nuevos mediante la identificación de la obtención de un beneficio.

Es necesario estimular la compra de los productos mediante incentivos como descuentos o la generación de una respuesta inmediata al planteamiento de una necesidad.

#### **5.2.4.1 Actividades**

- Motivar a los detallistas en ser mayoristas otorgándoles un 5% de descuento adicional en sus compras anuales.
- Adquirir un vehículo que permita hacer entregas dentro del perímetro urbano.
- Realizar una base de datos de los clientes de la empresa MAFEGO
- Determinar los mayoristas
- Inicio de promoción inmediata
- Realizar descuentos por cantidades adquiridas

#### **5.2.4.2 Presupuesto por objetivo: \$ 10.000.000**

#### **5.2.4.3 Metas**

-Mejorar las relaciones comerciales con nuestros clientes nuevos y potenciales

-Impulsar las ventas en el mínimo plazo

#### **5.2.4.4 Responsables**

- Gerente
- Subgerente
- Área de ventas

#### **5.2.4.5 Indicadores de gestión**

(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño\*100)

**Tabla 25. Plan anual de mercadeo para incrementar la participación en el mercado**

<b>PLAN DE MERCADEO PARA MAFEGO COMERCIALIZADORA</b>							
<b>Incrementar la participación en el mercado en 20%.</b>							
<b>Estrategia seleccionada: Penetración en el mercado</b>							
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto para el año 2012</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>		<b>Resp.</b>	<b>Meta</b>	<b>I. De Control</b>
			Desde	Hasta			
<b>Estrategia de Distribución selectiva</b>	1 Crear una lista de los principales distribuidores de juguetes en la ciudad de Pasto	\$ 0	01/03/2012	31/03/2012	Gerencia y área de ventas	Duplicar el nivel de ventas al finalizar el año 2014	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior* 100
	2 Crear una lista de los principales clientes de la empresa	\$ 0	15/03/2012	31/03/2012	Gerencia y área de ventas		
	3. Realización de eventos de relanzamiento de productos en los nuevos puntos de ofrecimiento	\$ 1.000.000	15/03/2012	31/05/2012	Gerencia y área de ventas		
	4. Incremento en la fuerza de ventas	\$ 1.300.000	1/04/2012	01/05/2012	Gerencia y área de ventas		
	1. Recepción de las hojas de vida del personal solicitado	\$0	1/04/2012	1/05/2012	Gerencia y área de ventas	Lograr distribuir los productos de manera permanente y masiva.	
	2. Preselección de candidatos	\$ 0	01/05/2012	15/05/2012	Gerencia y área de ventas		
	3. Entrevista a candidatos	\$ 0	16/05/2012	30/05/2012	Gerencia y área de ventas		
	4. Capacitación al personal seleccionado	\$ 200.000	1/06/2012	30/06/2012	Gerencia y área de ventas		
	5. Periodo de prueba	\$ 0	1/07/2012	1/08/2012	Gerencia y ventas		

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Tabla 26. Plan anual de mercadeo para posicionar la marca**

PLAN DE MERCADEO PARA MAFEGO COMERCIALIZADORA							
Ganar un mayor grado de recordación de la marca MAFEGO en los próximos 2 años.							
Estrategia seleccionada: Penetración en el mercado							
Estrategia	Actividades	Presupuesto para 2 años 2012-2013	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
<b>Estrategia de Comunicación masiva</b>	1 Radio	\$ 1.000.000	2/04/2012	31/12/2013	Gerencia y subgerente	Posicionar a la empresa la mente del cliente en un alto grado de recordación en los próximos dos años	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100
	2 Utilización de las dos (2) pantallas led en la ciudad de Pasto	\$ 2.800.000	2/04/2012	31/12/2013	Gerencia y subgerente		
	3. Ubicación de afiches en puntos estratégicos	\$ 600.000	1/01/2012	31/12/2013	Gerencia y subgerente		
	4. Impresión de catálogos	\$ 360.000	1/01/2012	31/12/2013	Gerencia y subgerente		
	5. Coordinación con los medios y el mensaje a pautar	\$0	1/02/2012	15/02/2013	Gerencia y subgerente		
	6. Insertar cuñas de radio promocionales	\$ 0	1/02/2012	15/02/2013	Gerencia y subgerente		
	7. Análisis de los resultados de la publicidad en los diferentes medios	\$ 0	1/01/2014	30/03/2014	Gerencia y subgerente		

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

**Tabla 27. Plan anual de mercadeo para mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos.**

Mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos							
Estrategia Seleccionada: Penetración en el mercado							
Estrategia	Actividades	Presupuesto para el año 2012	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
<b>Estimular la compra de los productos mediante incentivos como descuentos o la generación de una respuesta inmediata al planteamiento de una necesidad.</b>	1. Motivar a los detallistas en ser mayoristas otorgándoles un 5% de descuento adicional en sus compras anuales.	\$5.000.000	01/03/2012	31/03/2012	Gerencia y vendedores	Mejorar las relaciones comerciales con nuestros clientes nuevos y potenciales	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)
	2 Adecuar el vehículo de la Empresa para hacer entregas dentro del perímetro urbano.	\$ 0	19/03/2012	31/03/2012	Gerencia		
	3. Realizar una base de datos de los clientes de la empresa MAFEGO	\$ 0	19/03/2012	31/03/2012	Gerencia, área de mercadeo		
	4. Determinar los mayoristas	\$ 0	01/04/2012	01/12/2012	Gerencia	Impulsar las ventas en el mínimo plazo	
	5. Inicio de promoción inmediata	\$ 0	01/04/2012	15/04/2012	Gerencia y producción		
	6 Realizar descuentos por cantidades adquiridas	\$2.000.000	01/03/2012	13/08/2012	Gerencia		

Fuente: Esta investigación, Mayo 2012

**Tabla 28. Presupuesto plan de acción**

<b>PRESUPUESTO PLAN DE ACCION</b>		
<b>ESTRATEGIA PENETRACION DE MERCADO</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollo de estrategia para incrementar la participación en el mercado en 20%.	1 año	\$ 2.500.000
Programas para ganar un mayor grado de recordación de la marca.	2 años	\$ 4.760.000
Desarrollo de actividades para mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos	3 años	\$ 10.000.000
Evaluar el programa de marketing		\$200.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>\$17.460.000</b>

Fuente: Esta investigación, Mayo 2013

### **5.3 CONTROL, SUPERVISION Y EVALUACION**

Controlar las diferentes acciones del plan permitirá evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, ya que debido a factores tanto internos como externos dichas acciones pueden en muchas ocasiones no llevarse a cabo impidiendo que se cumpla con los objetivos propuestos.

**Tabla 29. Evaluación y control**

OBJETIVOS DE MARKETING	ACTIVIDADES	PARAMETROS DE CONTROL	INDICADORES DE GESTION	TIEMPO DE EJECUCION	DIAGNOSTICO	ACCIONES CORRECTIVAS O PLAN B
<b>Desarrollo de estrategia para incrementar la participación en el mercado en 20%.</b>	1 Crear una lista de los principales distribuidores de juguetes en la ciudad de Pasto	Informe trimestral	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	mensual		
	2 Crear una lista de los principales clientes de la empresa	Informe trimestral	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	mensual		
	3. Realización de eventos de relanzamiento de productos en los nuevos puntos de ofrecimiento	Informe trimestral	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	mensual		
	4. Incremento en la fuerza de ventas	Ventas	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	Trimestral		
	1. Recepción de las hojas de vida del personal solicitado	Lista de necesidades	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	Mensual		
	2. Preselección de candidatos	Lista de necesidades	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	Diaria		
	3. Entrevista a candidatos	Lista de necesidades	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	Diaria		
	4. Capacitación al personal seleccionado	Informes	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	Mensual		
	5. Periodo de prueba	Ventas	Ventas trimestre actual-ventas trimestre anterior/ventas trimestre anterior*100	mensual		

<b>Ganar un mayor grado de recordación de la marca.</b>	1 Radio	Ventas, encuestas	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Quincenal		
	2 Utilización de las dos (2) pantallas led en la ciudad de Pasto	Ventas, encuestas	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Mensual		
	3. Ubicación de afiches en puntos estratégicos	Ventas, encuestas	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Trimestral		
	4. Impresión de catálogos	Ventas, encuestas	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Trimestral		
	5. Coordinación con los medios y el mensaje a pautar	Análisis financiero	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Diaria		
	6. Insertar cuñas de radio promocionales	Análisis financiero	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Mensual		
	7. Análisis de los resultados de la publicidad en los diferentes medios	Informe trimestral o mensual	Nivel de recordación de la empresa/nivel de recordación de los competidores*100	Trimestral		
<b>mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos</b>	1. Motivar a los detallistas en ser mayoristas otorgándoles un 5% de descuento adicional en sus compras anuales.	Informe mensual	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	Trimestral		
	2 Adecuar el vehículo de la empresa para hacer entregas dentro del perímetro urbano.	Análisis financiero	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	mensual		

	3. Realizar una base de datos de los clientes de la empresa MAFEGO	mensual	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	Mensual		
	4. Determinar los mayoristas	Mensual	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	Mensual		
	5. Inicio de promoción inmediata	Mensual, análisis financiero	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	Mensual		
	6 Realizar descuentos por cantidades adquiridas	mensual	(Ventas de la empresa/ total ventas del sector en Nariño*100)	Diaria		

Fuente: Esta investigación, Mayo 2012

## 5.4 PLAN DE CONTINGENCIA

Se entiende este como el procedimiento alternativo que lleva la empresa en caso de que no se cumplan con los objetivos planteados.

- **Escenario:** La estrategia de penetración en el mercado no es efectiva.
- **Objetivo:** Incrementar la participación en el mercado en un 25%.
- **Medidas a adoptar:** Recurrir a la estrategia desarrollo de mercado en la cual la empresa debe buscar otro tipo de mercados más favorables, para ello la empresa tendría que adoptar objetivos más ambiciosos.

## CONCLUSIONES

El mercado artesanal en el departamento de Nariño es uno de los más apetecidos a nivel nacional, sin embargo dentro del mismo departamento existe un gran desconocimiento del mercado artesanal del material didáctico, por lo que la mayoría de los consumidores está acostumbrado a buscar otras alternativas de diversión como lo son juguetes importados de otros países o de otras regiones del país, lo que genera una competencia absurda por la búsqueda de la identidad de marca en la región.

El desconocimiento de la existencia de los productos regionales artesanales, genera la búsqueda en el cliente de productos importados de muy alto costo y de mala calidad, no solo afectándolo así mismo sino a la economía del departamento.

La búsqueda del desarrollo de un plan estratégico, es la alternativa más acertada para para la programación de los planes no solo a corto sino a largo plazo, ya que nos permite disminuir los errores y obtener una ventaja competitiva en el mercado al que nos vamos a enfocar.

Una de las alternativas que surgen a lo largo de la investigación la consolidación de MAFEGO, como una empresa que ofrece productos nariñense de buena calidad y excelente precio, que contribuye al desarrollo de la región, en este sentido no solo los más beneficiados serán los consumidores ya que estarán adquiriendo la marca regional con buenos productos, en este sentido las búsqueda de difusión de la marca por medios masivos de comunicación será otro punto importante dentro de la consolidación de la marca en la región.

La falta de un área de producción más amplia y de un espacio de venta de los productos más conveniente, genera una deficiente manera de aprovechar la capacidad de pedidos y afecta a los productos que se exhiben en el local de venta.

Una de las ventajas que presenta la empresa es el uso de los canales directos de comunicación, esto ha generado un crecimiento en el compromiso de los empleados hacia la empresa.

La gran ganancia dentro de la presente investigación, es el desarrollo de estrategias adecuadas para el conocimiento de la empresa dentro del mercado y fuera de él, acciones como la búsqueda de recursos para la adquisición de maquinaria y recursos humanos para comenzar con una difusión de la marca de manera masiva.

## RECOMENDACIONES

Los clientes que conocen de MAFEGO, afortunadamente saben que adquieren productos de calidad a un buen precio, sin embargo la falta de difusión de la marca por medios masivos de comunicación hace que se pierda una buena porción del mercado en los que muy posiblemente exista la identidad por los productos regionales que no solo representan identidad de región sino un acercamiento a las viejas costumbres de nuestro departamento.

En este orden la creación del área de mercadeo contribuye a la creación de un presupuesto adecuado para lo que se considere más que un gasto una inversión ya que de acuerdo a las ventas realizadas en un mismo año se tomen las medidas necesarias para planificar y costear un plan de mejoramiento y el desarrollo de este contando con recursos ya planificados. Con esto no solo se mantiene las ventas sino la generación de posicionamiento de marca cada año.

Comunicar de manera oportuna las decisiones en cuanto a producción, esto con el objetivo de ocasionar inconvenientes a la hora de entrega y creación de un pedido.

Se debe implementar una base de datos de clientes que les permita conocer cuáles son sus expectativas respecto a la empresa, a los productos, atender sugerencias y reclamos, además de identificar los clientes frecuentes y los posibles incentivos que se les podría otorgar.

Mantener un stock de productos y evitar al máximo la ausencia de ellos ya que esto genera en el cliente una buena percepción por la marca y conlleva además a la fidelidad y satisfacción.

## BIBLIOGRAFIA

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO y ALCALDÍA DE PASTO. Agenda Interna Departamento de Nariño: Programa Sociedad Civil y TLC. Pasto, Noviembre 2005

CARCE NARIÑO y CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Área de Comercio Exterior. Cartilla Oferta Exportable de Nariño. Pasto, 2004.

CARCE NARIÑO - Secretaría Técnica: Cámara de Comercio de Pasto. Plan Estratégico Exportador de Nariño. Actualización: 2004.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Título XII. Del régimen económico y de hacienda pública. Capítulo 1 De las disposiciones generales. Artículo 333. p. 119.

FERREL, Hartline y Lucas. Estrategia de Marketing. Segunda Edición. Editorial Internacional Thomson Editores.

GOMEZ, Orfa. Entrevista 18 de marzo de 2012

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Editorial Prentice Hall

KOTLER y Armstrong. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.

LAMBIN. Jean Jacques, Marketing Estratégico. Editorial McGraw Hill. 1995, p. 610.

LUTHER William M, El Plan de Mercadeo, como desarrollarlo y ponerlo en marcha, Editorial Norma, 1985, p. 190.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

PROINCO, CON MADERA DE PASTUSOS Publicación eltiempo.com Sección Otros Fecha de publicación 7 de septiembre de 1991 Autor FREDY MORENO M.

Antologías de programa Técnico en Mercadeo y Ventas. UCR. 2006

SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos cuarta edición. Chile: Mac Graw Hill, 2000. p. 54.

SAINZ. de Vicuña Ancin, José María; El plan de marketing en la práctica; España. 2006. editorial ESIC; pág. 313

SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL, Listado Instituciones educativas privadas, Actualizado Abril 2012.

## NETGRAFIA

[http://www.mercadeo.com/archivos/Intro\\_al\\_Mercadeo\\_JDU.pdf](http://www.mercadeo.com/archivos/Intro_al_Mercadeo_JDU.pdf)

<http://www.2shared.com/document/9VkM4Z09/el-arte-de-la-guerra.html>

<http://www.mercadeo.com/archivos/T-Franquicias.pdf>

[http://www.mercadeo.com/archivos/Zonas\\_frias.pdf](http://www.mercadeo.com/archivos/Zonas_frias.pdf)

<http://www.ccpasto.org.co/>

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1295\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1295_2009.html)

<http://www.unicef.org.co/Ley/Presentacion/ABC.pdf>

<http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/Inter/NL1291.htm>

[http://www.coalico.org/publicaciones/legislacion\\_colombiana.htm](http://www.coalico.org/publicaciones/legislacion_colombiana.htm)

[http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1990/Ley\\_18\\_de\\_1990.pdf](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1990/Ley_18_de_1990.pdf)

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103967\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103967_archivo_pdf.pdf)

<http://www.sic.gov.co/es/web/guest/reglamentos-tecnicos1>

<https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?idFile=298>

[http://www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No\\_5\\_Libro\\_digital\\_Estado\\_del\\_Arte](http://www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte)

<http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Normativa/Codigo%20Infancia%20Adolescencia.pdf>

[http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=leyes%20de%20los%20ni%C3%B1os%20colombia&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CFEQFjAl&url=http%3A%2F%2Fwww.pos.gov.co%2FDocuments%2Fley%25201098.pdf&ei=b6dzUP-dBoug8gTVm4G4Cg&usg=AFQjCNGDZXJch0HR9Up8y-bjvpgx9\\_qmAQ](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=leyes%20de%20los%20ni%C3%B1os%20colombia&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CFEQFjAl&url=http%3A%2F%2Fwww.pos.gov.co%2FDocuments%2Fley%25201098.pdf&ei=b6dzUP-dBoug8gTVm4G4Cg&usg=AFQjCNGDZXJch0HR9Up8y-bjvpgx9_qmAQ)

[www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com). Revista digital de mercadeo y negocios.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. Formato de encuesta a clientes

<b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA PROGRAMA</b> <b>DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO</b>				
<b>Encuesta</b> Padres de familia de niños en edad escolar que tengan entre 0 a 14 años de edad y que asistan a alguna institución educativa para el año 2012. <b>FECHA DE DILIGENCIAMIENTO</b> ____/____/____				
EDAD: ____ SEXO: ____ BARRIO: _____ ESTRATO: ____ NIVEL EDUCATIVO ____				
1. Estado civil? a) Casado (a) ____ b) Soltero (a) ____ c) Separado (a) ____ d) Divorciado (a) ____ e) Unión libre: ____ f) viudo (a) ____				
2. Cuantos hijos tiene: a) 1: ____ b) 2: ____ c) 3: ____ d) 4: ____ e) 5: ____ f) 6: ____ g) +6 : ____				
3. Cual es en nivel educativo de sus hijos? a) preescolar : ____ b) primaria: ____ c) básica secundaria: ____ d) Educación media: ____ e) otro: ____ cuál? _____				
1. Utiliza algún tipo de apoyo didáctico?  a) Si ____ b) no: _____				
5. Que apoyo didáctico utiliza para el refuerzo académico de sus hijos? a) libros: ____ b) internet: ____ c: guías ____ d) videos: ____ e) otro: ____ cuál? _____				
6. ¿Cómo es el desempeño escolar de sus hijos? a) Bueno: ____ b) regular: ____ c) malo: ____				
7. Le gustaría utilizar algún tipo de juguetes para mejorar el aprendizaje de sus hijos? Si: _____ no: _____ porque?: _____				
8. En que material prefiere que estén elaborados los juguetes? a) Madera: ____ b) plástico: ____ c) tecnológicos: ____ d) otro: ____ Cuál?: _____				
9. Califique el nivel de importancia que tienen los juguetes didácticos en el aprendizaje de sus hijos, siendo 1 muy bajo y 5 el más alto: <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</div> </div>				
10. Que marcas de material didáctico conoce? _____				
11. Conoce a MAFEGO Comercializadora? Si su respuesta es sí pase a la pregunta 12, de lo contrario pase a la pregunta 15. a) sí: ____ b): no ____				
12. Califique la calidad de los productos de MAFEGO, siendo 1 muy malo y 5 el más alto: <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</div> </div>				
13. Califique el precio de los productos de MAFEGO, siendo 1 muy malo y 5 el más alto: <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</div> </div>				

14. Porque medio conoció a MAFEGO Comercializadora? a) radio:_____ b) periódico:_____ c) redes sociales:_____ d) otro:_____ cual:_____
15. Porque medio le gustaría conocer a MAFEGO Comercializadora? _____

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO B. Formato de encuesta a directivos de instituciones educativas públicas y privadas de educación preescolar.**

<p><b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE</b>  <b>COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO</b></p> <p>Encuesta dirigida a docentes de instituciones educativas Públicas y privadas del grado preescolar.</p> <p><b>FECHA DE DILIGENCIAMIENTO</b>    ___ / ___ / ___</p>
<p>1. Como docente, ¿Qué herramienta utiliza con mayor frecuencia para desarrollar competencias en los niños que educa?  a.) ___ Material didáctico   b.) ___ Lecturas   c.) ___ Videos   d.) Juegos tradicionales  e.) ___ Otro. Cual: _____</p>
<p>2. En el desarrollo del plan educativo, ¿Qué área del conocimiento requiere de mayor dinamismo y nuevas formas de enseñanza para que los niños adquieran las competencias?  _____</p>
<p>3. ¿El establecimiento educativo donde actualmente labora cuenta con Material Didáctico para la enseñanza?  a.) ___ si   b.) ___ no</p>
<p>4. ¿Los instrumentos que utiliza en la actualidad para la enseñanza motiva a los niños?  a.) ___ Frecuentemente   b.) ___ No muestran Interés   c.) ___ Muy poco   d.) ___ Estoy de acuerdo con los juguetes didácticos pero aún no los he utilizado</p>
<p>5. ¿Cree usted que los juguetes didácticos estimulan el aprendizaje de los niños?  a.) ___ En gran medida, los utilizo constantemente   b.) ___ No estoy de acuerdo con los juguetes didácticos  c.) ___ Estoy de acuerdo con los juguetes didácticos pero aún no los utilizo</p>
<p>5. ¿Conoce usted empresas destinadas a la fabricación de material didáctico?  a.) ___ si   b.) ___ No   c.) ___ cual: _____</p>
<p>6. ¿Cree usted que la institución donde actualmente labora estaría dispuesta a adquirir material didáctico que desarrollen el aprendizaje?  a.) ___ Actualmente este tipo de productos están considerados en el presupuesto institucional   b.) ___ A pesar que este tipo de productos no están considerados en el presupuesto institucional, estoy seguro(a) que la institución los considerará  c.) ___ Actualmente existen otras prioridades institucionales.</p>

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## **ANEXO C. Formato de entrevista de auditoría interna**

### **UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

#### **CUESTIONARIO**

##### **CAPACIDAD DIRECTIVA**

1. ¿Cómo es la Imagen Corporativa?
2. ¿Existe buen uso de planes estratégicos?
3. ¿Existe flexibilidad de la estructura organizacional?
4. ¿Cómo es la comunicación y control gerencial?
5. ¿Existe habilidad para atraer y retener gente altamente creativa?
6. ¿Existe agresividad para enfrentar la competencia?
7. ¿Funciona el sistema de toma de decisiones?

##### **CAPACIDAD COMPETITIVA**

1. ¿Cómo es la fuerza de producto, calidad, exclusividad?
2. ¿Cómo califica la lealtad y satisfacción del cliente?
3. ¿Se compite con bajos costos de distribución y ventas?
4. ¿Existe fortaleza en (los) proveedor(es) e insumos?
5. ¿Existe buen acceso a organismos privados o públicos?
6. ¿Existe en la empresa portafolio de productos?
7. ¿Existe en la empresa programas postventa?

##### **CAPACIDAD FINANCIERA**

1. ¿Existe fácil acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿Cómo es el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento?
3. ¿Cómo es su rentabilidad y el retorno de la inversión?
4. ¿Existe liquidez y disponibilidad de fondos internos?
5. ¿Cómo es la habilidad para competir con los precios?
6. ¿Existe Inversión de capital y Capacidad para satisfacer esa demanda?

##### **CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA.**

1. ¿Cómo es el nivel de tecnología utilizado en los productos?
2. ¿Son efectivos los programas de producción y programas de entrega?
3. ¿Existe un valor agregado al producto?
4. ¿Hay intensidad de la mano de obra en el producto?
5. ¿Cómo es el nivel tecnológico utilizado por la empresa?
6. ¿Cómo es el nivel de coordinación e integración con otras áreas?
7. ¿Puede haber flexibilidad de la producción?

## **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

1. ¿Existe buen nivel académico del talento humano?
2. ¿Cómo es la experiencia técnica en los trabajadores?
3. ¿Existe estabilidad laboral?
4. ¿Existe sentido de pertenencia en los trabajadores?
5. ¿Hay motivación por parte de los trabajadores?
6. ¿Se previene la accidentalidad en la empresa?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**