

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
“THERMOVILL” PARA LA LINEA DE PRODUCCION DE FURGONES UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, PERIODO 2014-2016.**

**SANDRA MORENO MUÑOZ
RUTH MARTINEZ ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “THERMOVILL”
PARA LA LINEA DE PRODUCCION DE FURGONES UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, PERIODO 2014-2016.**

**SANDRA MORENO MUÑOZ
RUTH MARTINEZ ARCOS**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título profesional en
Administración de Empresas**

**CARLOS ARTURO RAMIREZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto. Mayo 2015

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones empresariales procuran desarrollar actividades tendientes a mejorar su participación comercial, en busca de incrementar las ventas y por ende la utilidad financiera de sus negocios. En este sentido toda empresa debe diseñar planes de mercadeo que contribuyan al logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También se hace relevante el señalar que toda organización empresarial debe precisar con propiedad y cuidado la visión que va a regir a la empresa, así como la misión ya que estas representan el rol operativo y comercial que se espera ocupar en el mercado.

Se espera que la presente investigación permita la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa "THERMOVILL", donde el primer capítulo considera un diagnóstico general de la organización. La segunda fase de la investigación permitirá visualizar los resultados de la investigación realizada en la organización resumida en un análisis estratégico de la organización fundamentado en la evaluación de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, Gran Estrategia MGE, y la Matriz PEYEA, la Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica la cual selecciona las mejores estrategia, teniendo en cuenta que el análisis que se realizado se destina a un solo producto de la organización el cual es la fabricación de "furgones", por ello no se hizo uso de la Matriz BCG y de la Matriz Interna – Externa, las cuales tienen como propósito el análisis de varios productos, Finalmente a partir de esta planificación estratégica se espera concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

ABSTRACT

Today business organizations seeking to develop activities to improve business participation, seeking to increase sales and thus the utility financial business. In this sense every company should design marketing plans that help achieve their objectives and goals, such plans can be short, medium and long term, depending on the extent and magnitude of the company. It also makes the point that all relevant business organization should properly define the vision and care will govern the company as well as the mission and they represent operational and commercial role is expected to occupy in the market.

It is expected that this investigation will develop a marketing plan for the company "THERMOVILL" where the first chapter considers a general diagnosis of the organization. The second phase of the research will display the results of research conducted in the summary on a strategic analysis of the organization based on the evaluation of MEFI, MEFE, SWOT, matrices Grand Strategy MGE organization and PEYEA Matrix, Matrix Quantitative strategic planning which selects the best strategy, given that the analysis is performed on a single product of the organization which is the fabrication of "Box" is intended, therefore not made use of the BCG Matrix of Internal Matrix - External, which are intended to analyze various products, Finally from this strategic planning is expected to focus on those achievable goals to accomplish and what business or area to compete, in line with the opportunities and threats It offered by the environment.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1.ASPECTOS GENERALES	17
1.1TEMA	17
1.2 TITULO	17
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4.1Planteamiento del Problema	17
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.5.1Sistematización del Problema	18
1.6 JUSTIFICACIÓN	19
1.6.1 Justificación Teórica	19
1.6.2 Justificación Metodológica	19
1.6.3 Justificación Práctica	19
1.7 OBJETIVOS	20
1.7.1 Objetivo General	20
1.7.2 Objetivos Específicos	20
1.8 MARCO DE REFERENCIA	21
1.8.1 Antecedentes	21
1.8.2 Marco Teórico	25
1.8.3 Marco Contextual	42
1.8.4 Marco Legal.	47
1.8.5 Marco Conceptual	49
1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.9.1 Tipo de Estudio	51
1.9.2 Método de la Investigación	51
1.9.3 Fuentes y Técnicas de la Información.	51
1.10. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
1.11. POBLACIÓN Y MUESTRA.	52
1.11.1Población	52
1.11.2 Muestra.	52

1.11.3 Procesamiento Estadístico de la Información	52
1.11.4. Presentación de la Información	53
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “THERMOVILL”	54
2.1 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DE “THERMOVILL” A FIN DE IDENTIFICAR SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS	54
2.1.1 Encuesta Dirigida al Cliente de la Empresa “THERMOVILL”	54
2.1.2 Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado	71
2.1.3 Diagnóstico de Producción	72
2.1.4 Diagnóstico de Logística	73
2.1.5 Diagnóstico de Talento Humano	73
2.1.6 Diagnóstico de Investigación y Desarrollo	74
2.1.7 Diagnóstico de Alta Gerencia	74
2.1.8. Diagnostico Financiero	75
2.2 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO EXTERNO DE “THERMOVILL” QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS DIFERENTES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN A LA EMPRESA	79
2.2.1 Entorno Económico	79
2.2.2 Entorno Político, Gubernamental y Jurídico	83
2.2.3 Entorno Social, Demográfico y Ambiental	85
2.2.4 Entorno Tecnológico	90
2.3 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA	93
2.4 PERFIL COMPETITIVO	94
2.4.1 Matriz del Perfil Competitivo	95
2.5 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	105
2.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA –MCPE	109
2.7 PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS PARA HERMOVILL (MATRIZ DOFA Y PEYEA)	112

2.7. PLAN DE ACCIÓN	116
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	124

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfil de Capacidad Interna (PCI).	30
Tabla 2. Modelo MEFI	31
Tabla 3. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	33
Tabla 4. Modelo MEFE	35
Tabla 5. Matriz DOFA	36
Tabla 6. Matriz MPC	38
Tabla 7. Tiempo de antigüedad como cliente	55
Tabla 8. Medio por el cual se dio a conocer la empresa Thermovill.	56
Tabla 9. Preferencia para volver a solicitar el producto o servicio de la empresa	57
Tabla 10. Grado de satisfacción del producto.	58
Tabla 11. Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia	60
Tabla 12. Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes.	61
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (PCI)	76
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	78
Tabla 15. Variación del dólar Enero, Febrero, Marzo	82
Tabla 16. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	91
Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	92
Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	97
Tabla 19. PIB total vs. PIB transporte	101
Tabla 20. Matriz de Planeación Estrategia y Evaluación de la Acción (PEYEA)	106
Tabla 21. Plan de Acción Thermovill	116

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Recursos o Capacidades para el Análisis Externo	33
Cuadro 2. Medios de comunicación	70

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Modelo Matriz Gran Estrategia MGE	39
Gráfica 2. Modelo Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.	41
Gráfica 3. Departamento de Nariño	43
Gráfica 4. Panorámica “Thermovill	45
Gráfica 5. Productos	45
Gráfica 6. Tiempo de antigüedad como cliente	55
Gráfica 7. Medio por el cual se dio a conocer la empresa Thermovill	56
Gráfica 8. Preferencia para volver a solicitar el producto o servicio de la empresa	57
Gráfica 9. Grado de satisfacción del producto	59
Gráfica 10. Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia	60
Gráfica 11. Fortalezas de la empresa Thermovill	61
Gráfica 12. Vehículo	63
Gráfica 13. Diseño	64
Gráfica 14. Marca	65
Gráfica 15. Tasa de Variación Anual del PIB	80
Gráfica 16. Participación Porcentual	86
Gráfica 17. Pirámide de Población	87
Gráfica 18. Estructura de la fuerza laboral	88
Gráfica 19. Matriz de Perfil Competitivo	98

Gráfica 20. Participación de Eslabones	100
Gráfica 21. Producción e importación por eslabón.	100
Gráfica 22. Comparativo PIB total VS PIB transporte	102
Gráfica 23. Contribución por modos al PIB transporte	103
Gráfica 24. Dinámica (%) de los sectores industriales Contribución de los 10 más dinámicos	103
Gráfica 25. Matriz de la gran estrategia	104
Gráfica 26. Matriz de Planeación Estrategia y Evaluación de la Acción (PEYEA)	107

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cronograma de Metas	125
Anexo B. Presupuesto de la Investigación	126
Anexo C. Encuesta Dirigida al Cliente Externo de la Empresa "THERMOVILL"	128
Anexo D. Entrevista realizada a la alta gerencia de la Empresa "THERMOVILL"	130

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un contexto donde el mercado es cada vez más exigente al igual donde predomina la rivalidad empresarial la cual en ocasiones impone estrategias que procuran exterminar a su competencia, por lo tanto todas las empresas deben estar preparadas para los distintos cambios implementando estrategias adecuadas dependiendo del caso con el fin de tener una mayor eficiencia eficacia y competitividad para fortalecer sus cimientos y no ser derribada.

En la actualidad las organizaciones empresariales procuran desarrollar actividades tendientes a mejorar su participación comercial, en busca de incrementar las ventas y por ende la utilidad financiera de sus negocios. En este sentido toda empresa debe diseñar planes de mercadeo que contribuyan al logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También se hace relevante el señalar que toda organización empresarial debe precisar con propiedad y cuidado la visión que va a regir a la empresa, así como la misión ya que estas representan el rol operativo y comercial que se espera ocupar en el mercado.

Entre los requerimientos del mercado encontramos que exige un buen servicio o producto, precios accesibles que se concentra en la calidad constante, al igual también le gusta que las fechas y condiciones sean cumplidas, y se mantenga una constante innovación, estos aspectos, permiten que un cliente elija un producto o a una organización y no se vea motivado a la compra de productos sustitutos

Los aspectos mencionados son la base fundamental del presente trabajo para formular un Plan Estratégico de Mercadeo o marketing en la empresa "THERMOVILL" quien tiene el propósito de alcanzar competitividad y desarrollo económico tanto a nivel local, regional como también nacional; mediante el desarrollo de distintas estrategias tendientes a mejorar su nivel competitivo y el alcance de mantener y mejorar su posicionamiento y participación en el mercado, que les permita lograr la máxima eficiencia y eficacia. Con la realización de un diagnóstico actual de la situación problemática de la empresa en todos los aspectos tanto internos como externos; y a su vez plantear una serie de alternativas que contribuyan al mejoramiento de la gestión comercial de tal

manera que se satisfagan las necesidades del cliente actual y se genere crecimiento y participación en otros segmentos de mercado.

Se espera que la presente investigación permita la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa “THERMOVILL”, donde el primer capítulo considera un diagnóstico general de la organización. La segunda fase de la investigación permitirá visualizar los resultados de la investigación realizada en la organización resumida en un análisis estratégico de la organización fundamentado en la evaluación de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, Gran Estrategia MGE, y la Matriz PEYEA, la Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica la cual selecciona las mejores estrategia, teniendo en cuenta que el análisis que se realizado se destina a un solo producto de la organización el cual es la fabricación de “furgones”, por ello no se hizo uso de la Matriz BCG y de la Matriz Interna – Externa, las cuales tienen como propósito el análisis de varios productos, Finalmente a partir de esta planificación estratégica se espera concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

1.2 TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “THERMOVILL” PARA LA LINEA DE PRODUCCION DE FURGONES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, PERIODO 2014 - 2016.

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Planteamiento del Problema. La empresa Thermovill, es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Pasto, que tiene como actividad principal la fabricación de furgones livianos en lámina de fibra de vidrio para todo vehículo con equipo de enfriamiento, conservación y congelación, arreglo y mantenimiento de termoking, aire acondicionado, la empresa tiene laborando en el mercado más de 25 años en los cuales se ha mantenido actualizando y ofreciendo una gama de productos y servicios relacionados, su administración se ha realizado por su dueño hasta el 2013, luego es cambiada su razón social y traspasada a nombre de su hijo. Es una empresa familiar que no ha desarrollado conocimientos administrativos puntuales, como lo son una estructura administrativa y un buen plan de márketing, a pesar de ello la empresa, se ha mantenido en el mercado con una buena posición, pero su nueva administración ha considerado la necesidad de hacer un énfasis a los estudios que el ambiente les ofrece, entre ellos el permitir el desarrollo de la presente investigación logrando acercamientos directos del grupo de investigación, en el que se pudo determinar que los procedimientos

comerciales y de mercadeo utilizados en la actualidad por la administración de la empresa en muchos de los casos resultan ser obsoletos.

En muchos casos, dichas dificultades se deben fundamentalmente a la baja capacidad administrativa por innovar e implementación de nuevos modelos gerenciales y de mercadeo encaminados a mejorar la capacidad productiva de la empresa.

Lo que ha ocasionado la disminución de las ventas lo cual está afectando económicamente a la empresa, de continuar así esta organización se verá sometida a fuerzas del mercado que debilitarían su campo de actuación comercial así como su participación en el mercado regional, teniendo las siguientes consecuencias:

A corto plazo: Disminución en ventas, así como en ingresos por su actividad

A mediano plazo: La demanda del servicio disminuirá, llevando consigo el despido de trabajadores, así como incumplimiento a proveedores y pagos a terceros.

A largo plazo: En el peor de los casos la empresa se verá abocada a cerrar sus actividades comerciales.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el recurso estratégico de acción que permita que la empresa “Thermovill”, mejore su competitividad, capacidad comercial?

1.5.1 Sistematización del Problema.

- ✓ ¿El diagnóstico situacional interno de “Thermovill” permite identificar sus debilidades y fortalezas?
- ✓ ¿El diagnóstico externo de “Thermovill” permite identificar las diferentes oportunidades y amenazas que afectan a la empresa?.
- ✓ ¿La evaluación de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, Gran Estrategia MGE,

y la Matriz PEYEA permiten determinar un análisis estratégico de la organización?

- ✓ ¿Lo que permite generar ventajas competitivas con el fin de lograr una diferenciación y mejor posicionamiento en el mercado, para la línea de producción de Furgones son sus estrategias?
- ✓ ¿El desarrollo de un plan de acción es lo más adecuado para mejorar la competitividad y capacidad comercial de la empresa “Thermovill”?

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 Justificación Teórica. Esta investigación servirá como material de apoyo a futuras investigaciones, dado que todas sus partes se fundamentan en bases teóricas comprobadas.

1.6.2 Justificación Metodológica. Como aporte metodológico que presenta esta investigación será la aplicación de un diagnóstico estratégico que puede dar a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta esta organización frente al medio competitivo de su región, permitiendo así la formulación de estrategias que permitan dar cumplimiento a sus objetivos y políticas administrativas y comerciales.

De igual manera se espera que esta investigación ayude a futuros estudiantes universitarios en el entendimiento de procesos integrados de mercadeo para así maximizar los conocimientos adquiridos a través del proceso académico siendo un excelente espacio de provecho pedagógico y de aplicación profesional.

1.6.3 Justificación Práctica. El aporte práctico de esta investigación radica en el desarrollo de una propuesta que pueda mejorar su competitividad, capacidad comercial y por ende posicionarse mejor en el mercado, brindando satisfacción a sus clientes y con la mejora de la prestación del servicio, atraer a nuevos segmentos de mercado.

La idea central de la investigación parte de la necesidad que presentan las organizaciones empresariales por competir en un entorno cada vez más exigente

a partir del desarrollo de estrategias de mercadeo que puedan contribuir al crecimiento económico, así como a su sostenibilidad.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General. Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa “Thermovill”, que contribuya al mejoramiento competitivo y capacidad comercial de la Empresa.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional interno de “Thermovill” a fin de identificar sus debilidades y fortalezas
- ✓ Realizar un diagnóstico externo de “Thermovill” que permita identificar las diferentes oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.
- ✓ Establecer un diagnóstico estratégico de la organización fundamentado en la evaluación de las matrices Interna – Externa, DOFA, Gran Estrategia MGE, Matriz BCG y la Matriz PEYEA
- ✓ Proponer estrategias con base en la MCPE (Matriz cuantitativa de planeación estratégica, que permitan generar ventajas competitivas con el fin de lograr una diferenciación y mejor posicionamiento en el mercado, para línea de producción de Furgones.
- ✓ Proponer un plan de acción adecuado para mejorar la competitividad y capacidad comercial de la empresa “Thermovill”

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Antecedentes.

Título: Plan de mercadeo para la creación de una empresa dedicada al diseño y fabricación de partes y piezas de vehículos.

Autor: Omar David Martínez

Año: 2012

Institución: Universidad de Nariño

Objetivo: Diseñar y fabricar piezas y partes de vehículos en la ciudad de Pasto

Conclusiones: Después de Analizar todo lo relacionado con el tuning, su historia, su llegada y progreso en Colombia y en la ciudad de Pasto, el proyecto Plan de Negocios DI-CAR planteado para el diseño y producción de accesorios para vehículos; se presenta como una nueva alternativa comercial y de negocio dada en la región en la cual futuros colegas y apasionados a esta clase de actividades pueden atribuirse a una nueva opción de proyectarse tanto en el campo productivo como en el comercial.

Luego de recorrer todo un proceso y Búsqueda de un nuevo concepto de diseño dirigido hacia el tuning y/o personalización de vehículos se llega a propuestas representativas, todo el entorno en el cual se desempeñan estas clases de actividades le permiten a DI-CAR identificar una gran oportunidad de Emprendimiento y Negocio, obteniendo como objetivo final el diseño y fabricación de producto como También la intención de crear una nueva marca comercial, logotipo, publicidad, etc.

Finalmente, fue necesaria la creación de un Plan de Negocios Real, en donde se analiza el mercado de la región y se obtiene un mercado potencial fuerte; una estrategia operacional y organizacional adecuada y efectiva, y la solución a un problema y una necesidad presentada en la ciudad de San Juan de Pasto.

Título: Plan de mercadeo para la unidad de negocios Servicentro de la empresa Transipiales S.A de la ciudad de Pasto, Periodo 2010-2011.

Autor: Jackeline Parra Manrique

Año: 2011

Institución: Universidad de Nariño

Objetivo: Realizar un plan de mercadeo para la unidad de negocios Servicentro Transpiales

Conclusiones: El plan se encuentra encaminado a identificar los factores de la calidad del servicio que se presta en la organización, dada la importancia para desempeñar un trabajo más efectivo orientado a obtener un servicio con excelente calidad, relacionado con la forma en que percibe este servicio el cliente y otra serie de factores que pueden afectarlo, por medio de un diagnóstico, en el cual se evaluará la situación actual de la empresa, es decir, el ambiente organizacional que se vive tanto a nivel interno y externo.

Esta búsqueda implica la recopilación, registro y análisis de los elementos a considerarse provenientes de una fuente directa y de esta forma no solo satisfacer las necesidades del usuario si no hacerlo mejor que la competencia, logrando esto con la ayuda de un análisis de la situación actual de la empresa, identificando factores internos y externos que puedan afectar el desarrollo de la unidad estratégica de negocios.

El plan de mercadeo pretende diseñar estrategias a partir de la operacionalización de variables, que contribuyan al buen funcionamiento de la prestación de servicios y sobre todo que retribuya lo invertido por la empresa.

Con la creación de los indicadores claves de gestión se espera evaluar regularmente y determinar si los objetivos planteados están siendo alcanzados. Lo anterior es la base para realizar la evaluación, puesto que muestra lo que se propuso para el mejoramiento de la empresa, en especial la parte que indica el control y la evaluación de los resultados.

Título: Plan de mercadeo para la empresa transporte internacional de carga TIC S.A en el mercado nacional

Autor: Johnatan Eduardo Diaz

Año: 2009

Institución: Universidad de Nariño

Objetivo: Posicionar a la empresa de empresa transporte internacional de carga TIC S.A en el entorno nacional como empresa líder en el mercado de transporte nacional e internacional de mercancías por carretera.

Conclusiones: Para una empresa como Transporte Internacional de Carga, es importante manifestar su objeto social al público y diferenciarse de la competencia conservando su lema y marca de identificación a largo plazo, así es como se crea una conciencia que el público mantiene y se identifica con ella.

La falta de habilidad para comunicarse entre sí afecta las relaciones humanas por lo que hay que mantener un ambiente de trabajo agradable en el cual la buena comunicación se haga cada vez más eficiente y coadyuve a la buena administración de la empresa.

La información que se suministró en el plan de medios fue precisa, clara, explicativa y directa, acatando todas las pautas de comunicación, con lo cual el esfuerzo publicitario será efectivo en el mediano plazo.

Por medio de la página Web se ha mantenido comunicación y se ha realizado diferente tipo de negociaciones, desde consultas relacionadas con comercio exterior, hasta concretar relaciones comerciales transportando mercancía a diferentes partes de la Comunidad Andina.

Gracias a la cobertura que tienen la Web en el mundo, se ha podido empezar a tener relaciones con empresarios ubicados en Brasil y Perú, entre otros, y se ha manifestado la intención de llevar a la empresa a estos países aprovechando la experiencia y profesionalismo de dichos contactos, pero sin dejar a un lado las prevenciones y seguridad, además del estudio en profundidad de las oportunidades de negocio en estas plazas.

Para mantener una buena “administración de la publicidad” esta debe entenderse como una herramienta esencial y no solo como la creación de anuncios, la publicidad es una inversión que posee un proceso y una estructura propia que debe constituirse previa investigación de las necesidades del cliente, las

posibilidades de satisfacción de la empresa y que el mismo mensaje debe diferenciarse de la competencia lo cual es complejo pero además competitivo.

Se crea el departamento de Mercadeo y Publicidad el cual brinda soporte y sirve de guía para que la empresa pueda garantizar su proceso de desarrollo, completar los servicios y productos que los consumidores requieren y mantenerse a la vanguardia en el transporte de mercancías. El departamento de mercadeo no debe actuar solo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización para obtener los resultados esperados.

Título: Plan Estratégico de Marketing Para la Empresa Carrocerías y Furgones FAICAN de la Ciudad de Provincia de Azuay.

Autor: Lady Marcela Campo verde Maldonado

Año: 2013

Institución: Universidad Nacional de Loja

Objetivo: Posicionar a la empresa en el mercado nacional.

Conclusiones: Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa, y el establecimiento del direccionamiento estratégico que deberá seguir la organización, podemos formular las estrategias que deberán efectuarse para cumplir con los objetivos propuestos.

El plan de organización es un plan general que abarca las estrategias de los demás departamentos como planes de acción para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Las estrategias a implementarse son:

Realizar un análisis continuo, con el fin de identificar los potenciales de cada segmento de mercado a los cuales se dirige esta empresa.

Establecer responsabilidades a cada uno de los miembros de la empresa, con el fin de buscar y realizar una mejora continua a los procesos de la organización.

1.8.2 Marco Teórico

Planeación Estratégica

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”¹.

Por consiguiente la planificación Estratégica es una herramienta utilizada en las empresas La cual permite a la gerencia en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y formulación de estrategias, que contribuyan al desarrollo de la misma. Por tanto, la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente y futura de la empresa

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La Planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas
- El direccionamiento
- El diagnóstico
- Las opciones
- Las formulaciones estratégicas².

¹ SERNA, Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3 R Editores, Octava Edición. Bogotá Colombia, 2003. 32.

² Ibid p.32.

Estudio de mercado

Es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta de mercado demanda, proveedores, competencia ante un producto o servicio, Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución³.

Por consiguiente el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, los cuales serán objeto de estudio y así obtener como resultados la aceptación o no de un producto o servicio dentro del mercado, así como también se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado.

El estudio de mercado es importante en toda empresa a la hora de lanzar un producto, de allí, depende la acogida en el mercado

Orientado al Cliente: Una de las utilidades que se le da a la investigación de mercados en la empresa actual es conocer el nivel de satisfacción de los clientes, este tema se ha convertido en el gran protagonista de todas las compañías que deseen permanecer con éxito en el mercado, por ello, es preciso acudir a técnicas cuantitativas o cualitativas para medirla y analizarla.

Variables del cliente:

- ✓ Las causas de deserción o fugas del cliente.
- ✓ Opinión de los clientes de alto valor en determinadas áreas.
- ✓ Conocer si el cliente percibe todo el esfuerzo encaminado hacia él.
- ✓ Si se cubren las expectativas que el cliente había puesto en la empresa o servicio.
- ✓ Conocimiento de la cobertura que el cliente esperaba (zona geográfica, gama de productos, servicios globales, etc.).
- ✓ Nivel comparativo que tiene frente a la competencia.
- ✓ Nivel de vinculación y posible abandono que tiene el cliente con el producto o servicio.
- ✓ Nivel de fidelización y por tanto de posible prescripción de la empresa.
- ✓ Se debe tener en cuenta que:
- ✓ Que el servicio al cliente no es un hecho aislado sino un proceso continuo, evolutivo y comparativo.

³ ESTUDIO DE MERCADO.ORG. Disponible en:
http://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html

- ✓ Que las decisiones de la empresa han de tomarse teniendo en cuenta la situación del mercado y los posibles impactos en el cliente.
- ✓ Que se elaborarán cuantos planes de acciones específicos sean precisos para mantener un determinado nivel.
- ✓ Los resultados serán presentados y actualizados permanentemente.
- ✓ Se mantendrá el nivel de competitividad que nos exige la dinámica actual del mercado.⁴

Mercadeo: es un proceso mediante el cual se realiza La identificación metódica y científica de las oportunidades de satisfacción de necesidades y del volumen (cantidad) en que la empresa podría satisfacerlas, a diferentes segmentos de mercado, y el diseño de la mezcla de mercadeo para lograrlo, diseño realizado en función de la situación y tendencias del macro y el microambiente y de la demanda potencial de la Empresa.⁵

Entonces el análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro Mensaje y la logística de la Distribución del producto, son parte del arte conocido como Mercadeo.

Por tanto podemos decir que el mercadeo tiene como objeto la satisfacción de las necesidades de los consumidores potenciales, es por esto, que a través del mercadeo se establecen estrategias propicias, a la hora de lanzar un producto o servicio al mercado las cuales encontramos comúnmente conocidas como mezcla de mercadeo una herramienta que utilizan las empresas, para combinar las tácticas de mercadeo, que nos conllevarán a alcanzar los objetivos establecidos.

Mezcla de mercadeo o marketing mix combina las Cuatro P: producto, plaza, precio y promoción, creando estrategias coherentes al entorno de la organización y su correcta implantación contribuye al éxito para la empresa a través de la creación de valor para el cliente que repercute en su satisfacción. La combinación de un producto, la manera como se distribuye, se promueve y la forma de determinar su precio, hace que la función el objetivo del mercadeo sea de una forma más positiva, frente a la opción de adquirir productos del consumidor. Estos cuatro elementos sobresalen dentro de una comunidad de tal manera que

⁴ MARKETING-XXI.COM Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/investigacion-y-analisis-de-la-satisfaccion-del-cliente-36.htm>

⁵ GERENCIE.COM Disponible en: <http://www.gerencie.com/%C2%BFque-es-mercadeo.html>

satisfacen las necesidades del mercado o mercados meta. Para el plan estratégico de mercadeo se involucra íntimamente los conceptos de producto, precio, distribución y promoción. En este sentido, es conveniente esclarecer su significado.

Publicidad. El producto es una serie de atributos conjuntados en forma identificable, que posee un nombre determinado que lo diferencia y puede ser identificado por los consumidores, lo que hace que motive a adquirirlo y pueda satisfacer sus necesidades.

Precio. A medida que las necesidades de consumo aumenta, la influencia y determinación del precio hace que podamos satisfacerlas, ya que al adquirir un producto, llámese bien o servicio, debemos tener en cuenta la capacidad adquisitiva, o en otras palabras la cantidad de dinero que se posee y el deseo de satisfacción al ser adquirido.

Distribución. Las diferentes formas que los consumidores adquieren los productos, es por medio de la administración de los canales de distribución, que la propiedad del producto se transfiere de los fabricantes al consumidor final y en muchos casos el sistema mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final, se diseñan estrategias que se aplicaran a los intermediarios como los mayoristas y detallistas.

Promoción. La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar y dar a conocer un producto, una marca, un eslogan, esta función es asumida muchas veces por la palabra o por el contexto que aparece escrito además recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, básicamente con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del cliente para que consuma un determinado producto.

Planeación Estratégica de Mercadeo: toma como punto de partida la Misión de la Empresa y su definición de negocio; permite identificar las oportunidades de mejoramiento en la estrategia de mercadeo con enfoque al cliente, elaborar un plan de acción detallado, llevar a cabo la ejecución, seguimiento, medición de resultados, evaluación, mantenimiento y el acompañamiento permanente que garantice la continuidad en la ejecución del plan.

Matrices para el desarrollo de un plan estratégico de Mercadeo.

El perfil de capacidad intern (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa⁶.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano.

Teniendo en cuenta que la organización tenga disponible todas ellas caso contrario se puede realizar un diagnóstico transitorio si alguna de ellas se dificulta.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa en una tabla mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado Alto –Medio -Bajo (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio -Bajo.

Una vez determinada, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, la PCI, constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención, y que le ayuda al investigador a calificar las variables de mayor impacto a tener en cuenta para la conformación de la matriz MEFI.

⁶ ANALISIS –PCI Disponible en: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Tabla 1. Perfil de Capacidad Interna (PCI).

Calificación Capacidad	GRADO						IMPACTO		
	Debilidad			Fortalezas			Alt o	Medi o	Baj o
	Alto	Medio	Bajo	Alt o	Medi o	Baj o			
1. Directiva									
2. Competitiva									
3. Tecnológica									
4. Talento Humano									

Fuente: Internet⁷

Matriz MEFI: La matriz de Evaluación de factores internos MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Pasos para su desarrollo:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Tomando los factores críticos de la empresa se aplica la matriz MEFI, cuyos pesos ponderados de los factores claves se calcularon a partir del promedio ponderado de los valores obtenidos en las respuestas a la preguntas de la encuesta aplicada a los empleados.

⁷

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

Si se observa que el valor obtenido está por debajo del promedio, es decir 2,5 lo cual caracteriza a la empresa como débil internamente. Es necesario implementar estrategias orientadas a disminuir las debilidades que son las que más afectan este aspecto.

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Finalmente sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 2. Modelo MEFI

Factores internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
	0,07	3	= P x C
Total	1		>2.5<

Fuente: FRED R. DAVID, Edición 11ª del 2011, Conceptos de administración estratégica, Pág. 176

Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto y analizando cómo puede impactar en ella misma.

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o opacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM⁸.

⁸ PLANEACION. BLOGSPOT.COM Disponible en:
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

Cuadro 1. Recursos o Capacidades para el Análisis Externo

CUADRO DE RECURSOS O CAPACIDADES PARA EL ANÁLISIS EXTERNO	
RECURSOS O CAPACIDADES OBJETO DE ANÁLISIS	VARIABLES ANALIZABLES
Recurso económico-financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales.	Presupuesto institucional. Determinación de prioridades del gasto. Sueldos y salarios. Políticas de financiamiento, etc.
Capacidad político-legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política. Disposiciones legales. Mecanismos de comunicación, etc.
Avanzases tecnológicos: hace referencia a la tecnología disponible para que la organización en algún momento pueda adquirirlo, para mejorar la competitividad	Cambio tecnológico. Tecnología. Computacional. Tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización. Clientes (tipo, cantidad). Usuarios. Oferta. Demanda. etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir con su misión.	Estructura orgánica. Procesos de servicio. Liderazgo y toma de decisiones. Líneas de comunicación. Imagen interna y externa, etc.

Tabla 3. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Calificación Capacidad	GRADO						IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Internet.

Matriz MEFE: la matriz de evaluación de factores externos permite al investigador resumir y evaluar toda la información externa como son: Información económica, social, política, legal, tecnológica y competitiva que puede afectar a la compañía ya sea positiva o negativamente por ello se cataloga como Oportunidad o Amenaza respectivamente, los pesos ponderados de los factores claves se obtienen a partir del promedio ponderado de los valores obtenidos de las variables catalogadas de mayor impacto a la empresa.

La importancia de cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todos los ponderados debe ser 1.0 que equivale al 100%.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 lo que indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector y el más bajo posible es de 1.0 lo que significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

En otras palabras el nivel de calificación se lo ase según el siguiente criterio.

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

Multiplicamos la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Se suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización⁹.

⁹ LOPEZ, Berzunza Enrique. Disponible en:
4http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm

Tabla 4. Modelo MEFE

Factores internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Oportunidades	P	c	P x C
Amenazas	P	c	P x C
Total	1		>2.5<

Fuente: FRED R. DAVID, Edición 11ª 2012, Conceptos de administración estratégica, Pág. 126

Matriz DOFA¹⁰: La matriz DOFA es una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y las debilidades en temas de una organización.

Por lo regular se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas existentes en el ambiente del entorno. Sin embargo, a menudo se pasa por alto que para combinar estos factores quizá se requieran decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la matriz DOFA en la cual:

- La "D" representa debilidades
- La "O" representa oportunidades
- La "F" representa fortalezas
- La "A" representa amenazas

El primer instrumento estratégico que aparece es la matriz DOFA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Según Roberto Dvosquin en su libro Fundamentos de Marketing : Teoría y Experiencia dice que la Matriz DOFA permite relacionar las Fortalezas y las Debilidades de la Empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de las cuatro posiciones posibles.

¹⁰ Ibíd.,

También se entiende por Matriz DOFA como un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

“La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si hablamos de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás”¹¹.

Tabla 5. Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3.	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3.		
AMENAZAS (A) 1. 2. 3.		

Fuente: FRED R. DAVID, La Gerencia Estratégica Pág. 194

Matriz MPC¹²: La matriz de perfil competitivo según Fred R. David, “identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”. Se considera una herramienta de análisis, que permite calificar a los competidores sobre los factores que se consideran como clave de éxito en la industria en que se

¹¹ <http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>. Citado el 20 de Octubre de 2013.

¹² GOOGLE.COM. Disponible en: <http://books.google.com.co/>. Citado el 20 de Octubre de 2013.

encuentran, determinando finalmente quien es el competidor más fuerte dentro de ésta.

Para elaborar la matriz se ponderan los factores, la ponderación variará entre 0,0 y 1,0 para cada variable. Tomando en consideración que la sumatoria de las ponderaciones para todos los valores no podrá exceder de 1,0.

De acuerdo al autor David, “los factores importantes para el éxito de una MPC, incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades donde (4) corresponde a la fortaleza mayor, (3) a la fortaleza menor, (2) a la debilidad menor y (1) a la debilidad mayor”.

Por lo tanto para determinar el puntaje, se deberá hacer un análisis para cada factor entre los diferentes competidores de la matriz.

Para obtener una calificación ponderada se multiplicará el peso de cada factor por su calificación y finalmente se sumarán las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, con el fin de determinar el total ponderado para cada empresa.

En una MPC, las clasificaciones y los puntajes del valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis proporciona información estratégica interna de gran importancia.

Además es una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores:

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito den la industria?

Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Tabla 6. Matriz MPC

Factores Claves de Éxito.	Ponderación	Empresa muestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad en el precio	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición Financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del consumidor	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total resultado ponderado			2..3		2..2		2..8

Fuente: FRED R. DAVID, La Gerencia Estratégica Pág. 124

Matriz de la Gran Estrategia MGE: La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz como se puede observar en la figura siguiente:

Gráfica 1. Modelo Matriz Gran Estrategia MGE



Fuente: David, Fred R (2003-215). Conceptos de Administración Estratégica 9 Edición Editorial Prentic. México Disponible en: <http://www.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>.

De acuerdo al cuadro anterior se puede concluir lo siguiente (David, 2003): Las empresas que se ubican en el cuadrante I están en una posición estratégica excelente, las estrategias a seguir serian, concentrarse en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto).

No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas debido a que tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un sólo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha

“Las empresas ubicadas en el cuadrante II, tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados”¹³.

Matriz PEYEA: Es una de las matrices utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización.

¹³ MATRICES DE EVALUACIÓN Disponible en:
<http://www.prospectiveteam.com/UVM/PE/MATRICES%20DE%20EVALUACION%20C3%93N.pdf>.
Citado el 20 de Octubre de 2013.

Según Fred David La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias está formada por un marco de cuatro cuadrantes y muestra si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones:

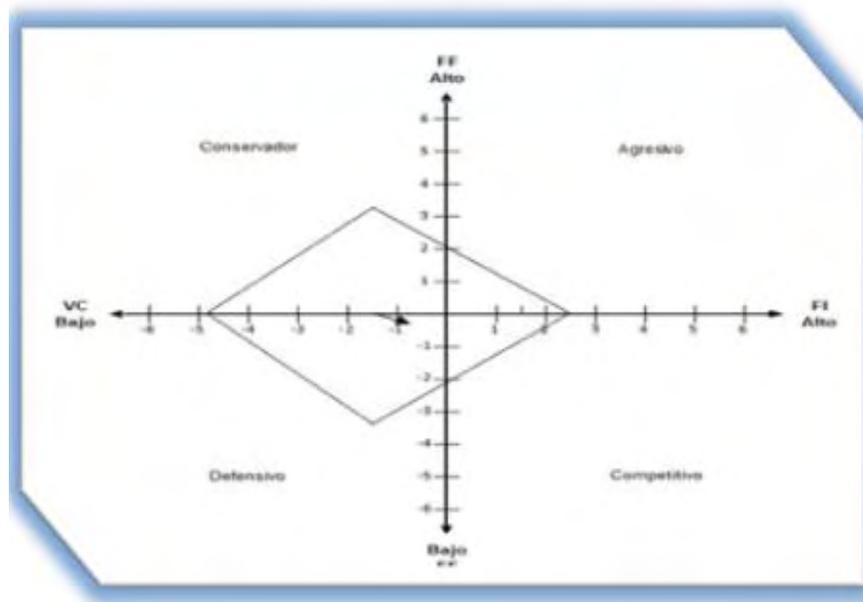
- ✓ Internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC])
- ✓ Externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.

Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Gráfica 2. Modelo Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.



Fuente: <http://www.cemla.org>.

Plan de Acción¹⁴: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas, establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

Para alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Todo plan de acción debe conformarse por: estrategias a seguir, programas a emplear, acciones inmediatas que llevar a cabo, recursos, fecha de inicio y finalización y responsables encargados.

Se debe incluir qué y cómo se va hacer, se deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

1.8.3 Marco Contextual. Departamento de Nariño. Nariño es un departamento de Colombia ubicado al suroeste del país, sobre la frontera con Ecuador y con orillas en el océano Pacífico. Su capital es San Juan de Pasto.

Nariño presenta una geografía diversa y clima variado según las altitudes: caluroso en la planicie del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la

¹⁴ PLAN DE ACCIÓN. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz2gvSU86Po>. Citado el 22 de Octubre de 2013.

mayor parte de la población, situación que se repite en sentido norte-sur. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero

San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia»

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Gráfica 3. Departamento de Nariño



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_(Colombia))

La cobertura de la investigación se realizara en el municipio de San Juan de Pasto; su foco principal de estudio se encuentra en las instalaciones de la empresa “Thermovill”

Reseña Histórica de Thermovil En sus inicios la empresa se llamó “INDUSAUNA” la cual fue creada el 11 de mayo de 1989 en San Juan de Pasto con Nit número 12974238-9 por el señor Edmundo Alberto Villada Vela con cedula de ciudadanía 12.974.238 de pasto, en vista el auge que tenía por esta época el uso de jacuzzis, saunas, turcos, piscinas.

INDUSAUNA estaba ubicada en la avenida Santander contando con cuatro empleados y tres talleres contratados por obra, posteriormente se trasladó al barrio Mijitayo por la ubicación estratégica.

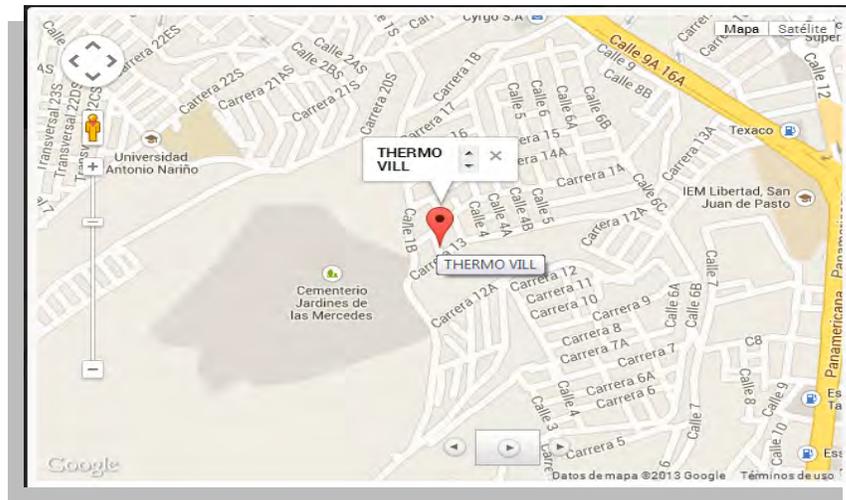
Con el ánimo de ampliar los servicios el propietario decide tomar capacitación en el SENA en cursos de: soldadura, mecánica industrial, electricidad, instalación de tuberías agás y Técnico en refrigeración.

Para el año 2000 Industria se traslada a la avenida panamericana calle 2 número 21 – 30 consolidándose en una empresa que ofrece a sus clientes:

- Instalación de saunas, jacuzzis, piscinas.
- Instalación de fontanería, calefacción y aire acondicionado.
- Mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo.
- Suministro de vapor y aire acondicionado.
- Fabricación de carrocerías para vehículos automotores.
- Fabricación de remolques y semirremolques.

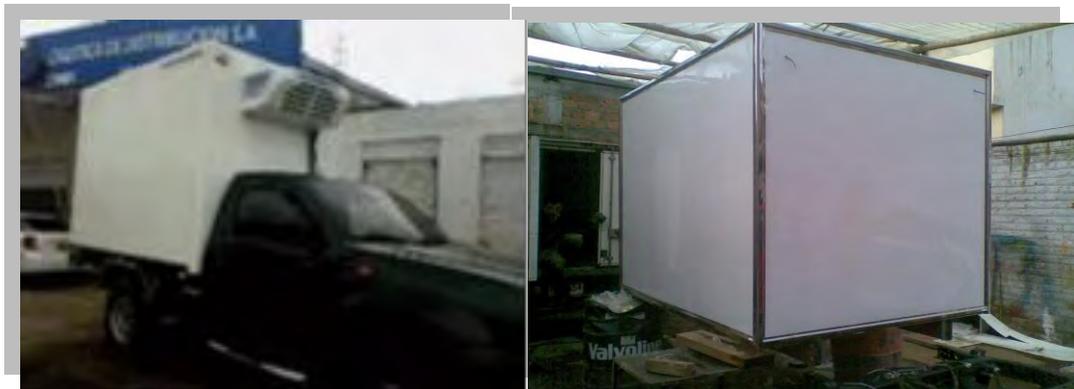
Para el 14 de mayo de dos mil trece el señor Edmundo Alberto Villada Vela decide cambiar el nombre de la empresa a THERMOVILL con Nit número 185254697 – 3 a nombre de su hijo JONATHAN ALBERTO VILLADA GARCIA con numero de cedula 1.085.254.697 de pasto, actualmente esta empresa es líder en el mercado especialmente por la fabricación de furgones livianos y modernos además de la instalación, mantenimiento y reparación de aire acondicionado.

Gráfica 4. Panorámica “Thermovill



Fuente: Esta investigación. Ubicación CL 2 N° 21 - 34 AVENIDA PANAMERICANA - LOS BALCONES

Gráfica 5. Productos





Fuente: Esta investigación.

1.8.4 Marco Legal. La presente investigación se regirá bajo los fundamentos del Código de comercio de Colombia DECRETO 410 DE 197. El cual establece las directrices generales a seguir en el marco de actuación de las personas jurídicas.

Esta persona jurídica es aquella que en algunos casos se encuentra ejerciendo profesionalmente alguna actividad que la ley considera como mercantil. La ley presume que una persona es un comerciante cuando está registrado en el registro público de comercio, ha abierto un establecimiento de comercio, o se anuncia como comerciante a través de cualquier medio (artículos 10 y 13 del Código de Comercio).

De igual manera se tendrán en cuenta las directrices del Instituto de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), ya que tiene como misión la normalización promoción, desarrollo y guía la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC), con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad y garantizar los beneficios óptimos para los consumidores y la comunidad.

DECRETO 4741 DE 2005, (diciembre 30): por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.

En el marco de la gestión integral, el presente decreto tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente

LISTA DE RESIDUOS O DESECHOS PELIGROSOS POR PROCESOS O ACTIVIDADES

1. Desechos clínicos resultantes de la atención médica prestada en hospitales, centros médicos y clínicas.
2. Desechos resultantes de la producción y preparación de productos farmacéuticos.
3. Desechos de medicamentos y productos farmacéuticos.
4. Desechos resultantes de la producción, la preparación y la utilización de biocidas y productos fitofarmacéuticos.
5. Desechos resultantes de la fabricación, preparación y utilización de productos químicos para la preservación de la madera.

6. Desechos resultantes de la producción, la preparación y la utilización de disolventes orgánicos.
7. Desechos que contengan cianuros, resultantes del tratamiento térmico y las operaciones de temple.
8. Desechos de aceites minerales no aptos para el uso a que estaban destinados.
9. Mezclas y emulsiones de desechos de aceite y agua o de hidrocarburos y agua.
10. Sustancias y artículos de desecho que contengan, o estén contaminados por, bifenilos policlorados (PCB), terfenilos policlorados (PCT) o bifenilos polibromados (PBB).
11. Residuos alquitranados resultantes de la refinación, destilación o cualquier otro tratamiento pirolítico.
12. Desechos resultantes de la producción, preparación y utilización de tintas, colorantes, pigmentos, pinturas, lacas o barnices.
13. Desechos resultantes de la producción, preparación y utilización de resinas, látex, plastificantes o colas y adhesivos.
14. Sustancias químicas de desecho, no identificadas o nuevas, resultantes de la investigación y el desarrollo o de las actividades de enseñanza y cuyos efectos en el ser humano o el medio ambiente no se conozcan.
15. Desechos de carácter explosivo que no esté sometido a una legislación diferente.
16. Desechos resultantes de la producción; preparación y utilización de productos químicos y materiales para fines fotográficos.
17. Desechos resultantes del tratamiento de superficie de metales y plásticos.
18. Residuos resultantes de las operaciones de eliminación de desechos industriales.
19. Desechos que tengan como constituyentes:
 20. Metales carbonilos.
 21. Berilio, compuestos de berilio
 22. Compuestos de cromo hexavalente.
 23. Compuestos de cobre.
 24. Compuestos de zinc.
 25. Arsénico, compuestos de arsénico.
 26. Selenio, compuestos de selenio.
 27. Cadmio, compuestos de cadmio.
 28. Antimonio, compuestos de antimonio.
 29. Telurio, compuestos de telurio.
 30. Mercurio, compuestos de mercurio.

31. Talio, compuestos de talio.
32. Plomo, compuestos de plomo.
33. Compuestos inorgánicos de flúor, con exclusión del fluoruro cálcico
34. Cianuros inorgánicos.
35. Soluciones ácidas o ácidos en forma sólida.
36. Soluciones básicas o bases en forma sólida.
37. Asbesto (polvo y fibras).
38. Compuestos orgánicos de fósforo.
39. Cianuros orgánicos.
40. Fenoles, compuestos fenólicos, con inclusión de clorofenoles.
41. Eteres.
42. Solventes orgánicos halogenados.
43. Disolventes orgánicos, con exclusión de disolventes halogenados.
44. Cualquier sustancia del grupo de los dibenzofuranos policlorados.
45. Cualquier sustancia del grupo de las dibenzoparadioxinas policloradas.
46. Compuestos organohalogenados, que no sean las sustancias mencionadas en el presente anexo (por ejemplo, Y39, Y41, Y42, Y43, Y44).

1.8.5 Marco Conceptual.

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

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

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

Implicaciones financieras. Los indicadores que monitorean el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles para dar cobertura a los segmentos objetivos seleccionados, se usan para evaluar la ejecución del plan de mercadeo.

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

Plan de contingencia de evaluación y Control¹⁵. El plan de marketing se compone del diagnóstico, de los objetivos y de los medios destinados para el logro de estos objetivos sobre un producto concreto. A su vez, integra dentro de sí unas estrategias y unas políticas y al mismo tiempo, arranca de una vocación empresarial determinada.

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

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

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

Publicidad: Programas necesarios para presentar la información de la organización y sus productos a los mercados objetivo.

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

Ventas y Distribución: incluye todas las actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas. Principalmente estas actividades se dirigen hacia tres

¹⁵ FERRE, Trenzano, José María. El plan de marketing. La planificación y el management. Barcelona: Editorial Océano, 2004. p. 33.

¹⁶ FRED, David. La Gerencia Estratégica. P. 174

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

1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Tipo de Estudio. De acuerdo a las características que tiene la presente investigación se realizó se tomando como base el tipo de estudio descriptivo y analítico, debido a que:

- Se pretende identificar características del problema de investigación
- El problema planteado aborda comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo
- Comprende formas de organización
- Espera presentar en el estudio los rasgos del problema y las alternativas de solución

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

1.9.3 Fuentes y Técnicas de la Información. Las fuentes de información que están involucradas en la investigación son de dos tipos:

Primaria: se recurrirá a la observación directa o participante (reuniones con personal de la empresa), con el fin de tener una mejor visión del objeto de estudio, se aplicaran encuestas a los clientes de Thermovill ejecutando una investigación exploratoria y a las diferentes empresas donde se distribuye y comercializan productos o servicios similares, se diligenciará una encuesta, con la que se pretende recolectar la mayor información posible, veraz y confiable.

Secundaria: la cual se obtendrá por medio de consultas de obras relacionadas con el tema, de estudios efectuados por diferentes organismos particulares como: tesis de grado, monografías, investigaciones, entre otros documentos que hagan parte de la empresa, a la igual consulta a bases de datos o documentación utilizada por la empresa.

1.10. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para recoger la información necesaria para la presente investigación se hizo uso de una encuesta, una para el cliente externo, con preguntas enfocadas a obtener la información requerida para el desarrollo de la presente investigación, adicional a ello se hizo uso de una entrevista a la alta gerencia de la empresa.

1.11. POBLACIÓN Y MUESTRA.

1.11.1 Población. La población analizada está distribuida en dos.

Cliente Externo: representado por los clientes de la empresa para determinar sus necesidades y puntos de vista en cuanto a oportunidades de mejora a tomar, el número de clientes que actualmente la empresa maneja está dado por 172 empresas y personas naturales las cuales en un momento dado han tomado los servicios y productos de la empresa.

1.11.2 Muestra.

Cliente Externo: en vista a la facilidad de datos que la empresa ha manejado se realizaron 75 encuestas las cuales se realizaron, por vía electrónica o telefónica y personal.

1.11.3 Procesamiento Estadístico de la Información. Una vez se realizada la recolección de datos, se procede a la clasificación, organización, análisis e interpretación de las fuentes por medio de herramientas informáticas como Excel.

1.11.4. Presentación de la Información. Se presentó través de gráficas desarrolladas en Excel.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “THERMOVILL”

2.1 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DE “THERMOVILL” A FIN DE IDENTIFICAR SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS

El dinamismo de las empresas se debe a que dentro de su estructura se encuentran incorporadas las personas y éstas a la vez interactúan con el medio externo, llevando y trayendo información, de tal forma, que el entorno interno es influenciado positiva o negativamente por factores externos. Por tanto, es indispensable diagnosticar y analizar el entorno interno de las empresas sin dejar de ligar sus efectos con las variables que las causaron¹⁷.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que es necesario tal análisis realizarlo en conjunto, pero para el desarrollo del presente objetivo se presentó un análisis de variables para determinar y obtener una buena información haciendo uso de una adecuada herramienta que permite recolectar la mayor información posible y a la vez que ésta sea veraz y actualizada, con el fin de evitar confusiones al momento de analizar el entorno interno de la empresa y poder determinar las variables que tiene mayor peso en el normal desarrollo de sus actividades.

2.1.1 Encuesta Dirigida al Cliente de la Empresa “THERMOVILL” El diagnóstico externo que se realizó a la empresa Thermovill se tomó como muestra de estudio 75 encuestas realizadas a clientes que nos atendieron, con el fin de determinar el nivel de satisfacción del cliente externo de la empresa, las cuales fueron realizadas de manera aleatoria en el recorrido de una semana con clientes que retornaban a las instalaciones de la empresa, como también haciendo uso de registros de bases de datos que la empresa almacenaba, se realizó otras por medio vía telefónica y correo electrónico, no fue posible, localizar a más clientes debido al cambio de residencia teléfonos y correos, lo que dificultó su ubicación.

Después de realizado el estudio de campo se prosiguió al conteo y re-conteo para la respectiva tabulación y análisis con el cual se obtuvo los siguientes resultados.

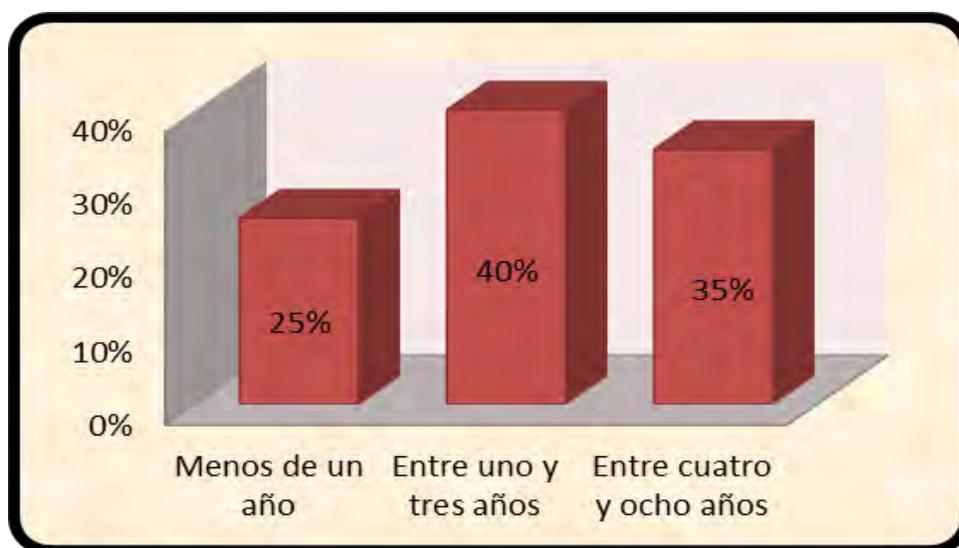
¹⁷ CEPAL.ORG Disponible en: <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

Tabla 7. Tiempo de antigüedad como cliente

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Menos de un año	19	25%
Entre uno y tres años	30	40%
Entre cuatro y ocho años	26	35%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 6. Tiempo de antigüedad como cliente



Fuente: Esta investigación.

Según el gráfico se puede concluir que de los clientes de la empresa Thermovill, el 40% menciona tener un tiempo de antigüedad entre uno y tres años, el 35% con un tiempo de permanencia de cuatro a ocho años y en un menor porcentaje representado por un 25% en un tiempo menor a año de permanecer como cliente de la empresa.

La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a los buenos resultados de su labor por ello se puede decir que ha conseguido la fidelización de sus clientes quienes se han mantenido satisfechos con los productos adquiridos esto permite ver que determinan que hasta el momento su posicionamiento se debe al reconocimiento de su buen servicio, y que ha mantenido la calidad en el producto

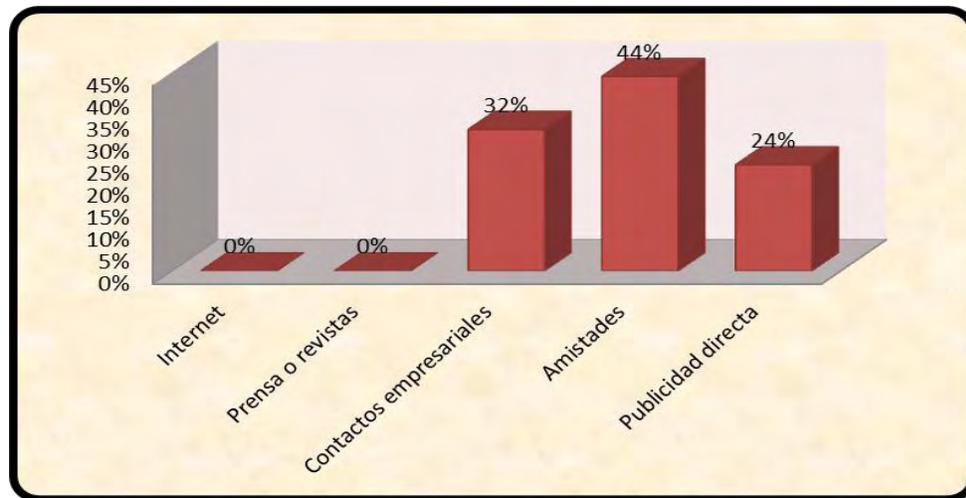
y servicio brindado, que se puede considerar una **Fortaleza de alto impacto** que favorece a la empresa en un punto clave para sus fortalezas.

Tabla 8. Medio por el cual se dio a conocer la empresa Thermovill.

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Internet	0	0%
Prensa o revistas	0	0%
Contactos empresariales	24	32%
Amistades	33	44%
Publicidad directa	18	24%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 7. Medio por el cual se dio a conocer la empresa Thermovill



Fuente: Esta investigación.

La empresa Thermovill ha empleado diferentes medios de comunicación con el fin de darse a conocer por ello es necesario conocer cuál de ellos tuvo mayor impacto y de esta manera planificar estrategias de marketing de mayor impacto, teniendo en cuenta lo anterior el 44% de los clientes de la empresa menciona que conoció la empresa por sus amistades quienes recomendaron sus buenos productos y servicios, el 32% de los clientes conocieron de la empresa Thermovill con algunos de sus contactos empresariales y el 24% aseguran que conoció a la empresa por publicidades directas como vallas o volantes, esto permite determinar que la

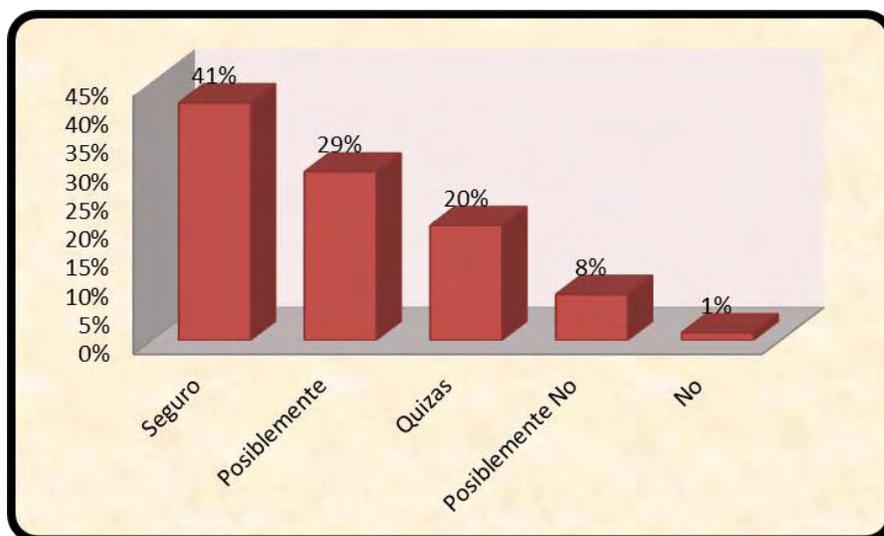
mejor estrategia publicitaria que la empresa ha manejado es la de boca en boca que es de nulo costo y que se genera dando continuidad al buen servicio que la empresa ha prestado en el recorrido de su trayectoria en el mercado, demostrando que las estrategias publicitarias como vallas y volantes pueden ser tenidas en cuenta al momento de querer generar publicidad nuevamente puesto que consigo a atraído un 24% de los clientes actuales de la empresa que corresponde a un porcentaje significativo y que demanda de atención, lo anterior se considera una **Fortaleza** puesto que demuestra que la variable de calidad que la empresa mantienen en sus productos y servicios son de impacto que le ocasiona buenas referencias que se ven reflejadas en nuevos clientes, a un bajo costo.

Tabla 9. Preferencia para volver a solicitar el producto o servicio de la empresa

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Seguro	31	41%
Posiblemente	22	29%
Quizás	15	20%
Posiblemente No	6	8%
No	1	1%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 8. Preferencia para volver a solicitar el producto o servicio de la empresa



Fuente: Esta investigación.

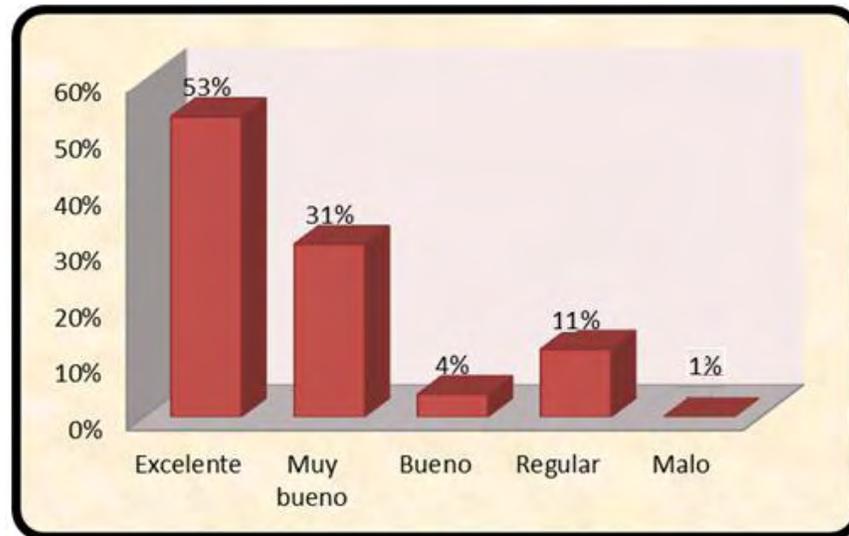
De acuerdo a la gráfica anterior el 41% de los clientes de la empresa menciona que estarían seguros de volver a comprar en la empresa Thermovill, demostrando satisfacción en los productos adquiridos, un 29% de los clientes aseguran que posiblemente comprarían nuevamente quienes en su gran mayoría son nuevos clientes y que están experimentando la calidad del producto, un 20% afirman que quizás, porcentaje que puede que la empresa no cumplió las expectativas previstas por lo que es necesario que desarrolle estrategias de pos-ventas que hagan que se conozca el porqué de dicho inconformismo y poderlo mejorar y tal vez no perder definitivamente a este porcentaje de clientes que es significativo en el momento de representar ventas, menciona que probablemente volverían a comprar un 8% y existe un 1% quienes aseguraron que ya no volverían a comprar en la empresa, esto demuestra que la empresa tiene que mejorar en algunos aspectos los cuales debe de identificar para poderlos contrarrestar, iniciando por considerar el 1%, porcentaje de clientes que mencionan mayor insatisfacción que los conlleva a opinar que no volverían a adquirir un producto en la empresa, ello se considera una **debilidad de alto impacto** que se causa o genera por la negligencia en un servicio o producto prestado siendo inadecuado el trato de estas inconformidades que conllevaran a que se empiece a generar una publicidad perjudicial con respecto a la empresa y sus productos que pondrá en desventaja el camino ganado de reconocimiento que la empresa tiene hasta el momento, por no efectuar un buen seguimiento pos venta en sus clientes.

Tabla 10.Grado de satisfacción del producto.

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Excelente	40	53%
Muy bueno	23	31%
Bueno	3	4%
Regular	8	11%
Malo	1	1%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 9. Grado de satisfacción del producto



Fuente: Esta investigación.

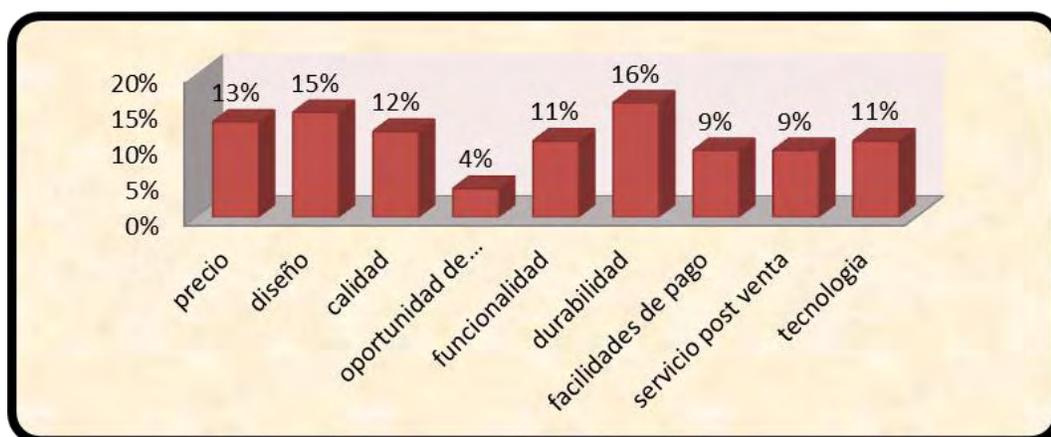
Con respecto al análisis en cuanto a satisfacción del cliente la anterior gráfica demuestra que un 52% de los clientes califican como excelente el producto, afirmando que se encuentran plenamente satisfechos con el producto recibido resultado de ello son sus recomendaciones a amistades empresariales y personales, un 31% de los clientes les parece muy bueno, determinando que la excelencia se la determina solo con el transcurrir del tiempo y asegurando que hasta el momento han generado buenas referencias de la empresa y sus productos, un 4% califica su satisfacción de buena por el producto y el servicio recibido hasta el momento puesto que lo representan en su gran mayoría clientes nuevos, un 12% menciona que los productos son regulares debido a que existe limitación a los ofrecidos ya que se requiere en ocasiones también de que se ofrezcan productos de mayor tamaño, y la empresa no toma el reto de realizarlo, y por ultimo existe un 1% de los clientes que lo califican de malo el producto que corresponde al mismo porcentaje de la pregunta anterior quienes por esta percepción no volverán a adquirir un producto en la empresa, por ello es necesario que la empresa genere estrategias y metodología de seguimiento a la satisfacción del cliente, para así evitar que estos decidan optar por la competencia. El grado de satisfacción del producto se considera una **fortaleza** con un **gran impacto** que permite que la empresa mantenga una estabilidad siempre y cuando esto se apoye en un seguimiento post venta a sus clientes.

Tabla 11. Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Precio	10	13%
Diseño	11	15%
Calidad	9	12%
Oportunidad de entrega	3	4%
Funcionalidad	8	11%
Durabilidad	12	16%
Facilidades de pago	7	9%
Servicio post venta	7	9%
Tecnología	8	11%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 10. Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia



Fuente: Esta investigación.

Al poner a opinar a los clientes de Thermovill sobre los puntos favorables que analizan ellos con respecto a la competencia, el 16% menciona que la durabilidad es una de las fortalezas de los productos que ofrece, un 15% dice que es el diseño, un 13% cree que es el precio, un 12% opta por la calidad de los productos de la competencia, un 11% por su funcionalidad, un 11% dice que podría ser la tecnología utilizada, un 9% califica a las facilidades de pago como una fortaleza, un 9% los servicios post ventas y finalmente un 4% menciona que la competencia es mejor por la oportunidad y puntualidad en la entrega, variables a tener en

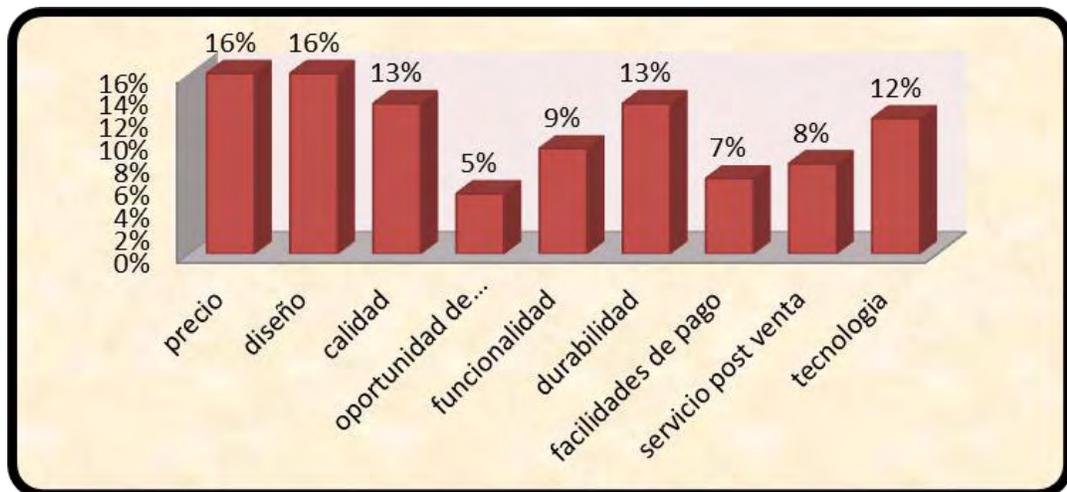
cuenta para que Thermovill, mejore aquellas variables de bajo impacto y se ponga a la par de la competencia para que el cliente le resulte beneficioso ser cliente nuestro y no de la competencia, por ello se considera como una **debilidad de alto impacto** puesto que aún persisten variables que la empresa no ha prestado la atención que se requiere como lo es el seguimiento post venta, facilidades de pago como también en la innovación de sus productos.

Tabla 12. Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes.

ITEM	POBLACION	PORCENTAJE
Precio	12	16%
Diseño	12	16%
Calidad	10	13%
Oportunidad de entrega	4	5%
Funcionalidad	7	9%
Durabilidad	10	13%
Facilidades de pago	5	7%
Servicio post venta	6	8%
Tecnología	9	12%
TOTAL	75	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 11. Fortalezas de la empresa Thermovill



Fuente: Esta investigación.

Según la gráfica anterior los clientes calificarían a la empresa THERMOVILL de la siguiente manera en cuanto a preferencia el 16% menciona que por diseño de sus productos la empresa es buena, un 16% por precios cómodos, un 13% considera que es la calidad de los productos es lo principal que un cliente quiere y que se cataloga una de las fortalezas por la cuales la eligieron, un 13% por durabilidad de los mismos, un 12% por la tecnología presente en la empresa, un 9% por la funcionalidad de los elementos, un 8% por el servicio post venta que se ofrece, un 7% califica a las facilidades de pago como una fortaleza de la empresa y finalmente un 5% considera que la oportunidad en la entrega es fundamental, variables que la empresa debe de mantener y fortalecer para atraer a un mayor número de clientes y retenerlos hasta fidelizarlos, como se puede observar las variables de servicio post venta al igual facilidades de pago y la innovación de los productos no son percibidas por la gran mayoría de los clientes debido a que son variables de poco uso o de muy bajo impacto para ser tenidas en cuenta, por ello aun cuando se califica variables de manera positiva existen variables por afianzar de mejor manera por ello se considera la presente como una **debilidad de gran impacto** a la cual la empresa debe de darle el manejo correspondiente para que no tenga que enfrentar las consecuencias en un corto tiempo.

MIX DE MERCADEO

Thermovill, no ha definido un plan estratégico de mercadeo que conlleve a la estructuración formal de un programa de marketing, para incrementar el número de clientes, por ello se es necesario describir las fuerzas de mercado que interactúan en el entorno de la elaboración del producto, para posteriormente hacer uso de los diseños de planes y programas de marketing acordes a las necesidades de la organización.

Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

- a) **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Objetivos del producto: Satisfacer las necesidades en un 100%, con el fin de superar las expectativas que el cliente tiene sobre furgones livianos realizados por la empresa.

Producto básico: furgón para carros

Producto ampliado: fabricación de furgones livianos y modernos además de la instalación, mantenimiento y reparación de aire acondicionado.

Presentación: la presentación del producto es similar puesto que se utiliza el mismo material y proceso para la construcción de cada uno de ellos, pero si existe en la variación del tamaño puesto que la empresa adecua los furgones al tamaño del vehículo.

El producto que ofrece la empresa Thermovill, es el fabricante de furgones livianos en lámina de fibra de vidrio para todo vehículo con equipo de enfriamiento, conservación y congelación, arreglo y mantenimiento de termoking, aire acondicionado las cuales se especifican a continuación con características más detalladas.

Variedad: el producto que la empresa ofrece esta dado por el diseño del vehículo lo que permite que se ofrezca variedad de tamaños y de acuerdo al gusto y necesidad del cliente.

Gráfica 12. Vehículo



Calidad: la calidad es el sello que maneja la empresa lo que le ha permitido mantenerse como empresa líder en el momento en el mercado municipal actual, ya que maneja materia prima de alta calidad al igual su personal es competente y con años de experiencia lo que garantiza un trabajo adecuado e ideal con altos estándares de calidad.

Diseño: la empresa no maneja diseños únicos el fin es satisfacer al cliente es su necesidad, por ello la empresa tiene un personal competente para lograrlo, como se indica a continuación.

Gráfica 13. Diseño



La empresa no se preocupa mucho por innovar si no por ofrecer u producto de calidad ya que el producto no requiere de innovación si no de técnica para poder lograr el producto adecuado.

Características:

Marca: La marca THERMO VILL, ya tiene un posicionamiento estratégico en el mercado lo que le ha permitido mantenerse aun en él, al igual la marca se maneja en los productos realizados lo que permite un posicionamiento más visual para quien desee tener información sobre el producto de manera rápida.

Gráfica 14. Marca



Servicios: el producto ofrecido está dado para equipo de enfriamiento, conservación y congelación, arreglo y mantenimiento de thermoking, aire acondicionado.

Garantía: Como se dio a conocer en el estudio de mercado la empresa garantiza su producto al igual el cliente percibe la calidad del producto y el mismo se ha encargado de generar buena publicidad en la empresa, por ello la publicidad de mayor impacto que ha atraído a más clientes es la publicidad de boca en boca. Lo anterior se ha logrado gracias a la experiencia de su propietario, para desarrollar su propio estilo de trabajo, permitiendo personalizar su trabajo adecuándolo a las necesidades de su cliente.

La estrategia adecuada para la empresa ThermoVill, y sus productos es la penetración del mercado, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, se encontró que la empresa cuenta con una buena aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes, Esto teniendo presente que la organización en muy pocas ocasiones ha tomado la estrategia de publicidad o de comercialización de su producto.

Por ello es necesario que la empresa empiece a comercializar sus servicios y productos de manera organizada con estrategias y tácticas situadas a lograr una mayor participación en el mercado actual. La estrategia de penetración del

mercado se utiliza cuando con un producto actual se incursiona en el mercado presente, para incrementar la participación de la organización con productos y marcas existentes. Por lo tanto, se seguirán realizando las actividades que hasta ahora ha venido desarrollando.

b) Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

Objetivo de precio:

- Proporcionar a la empresa una rentabilidad bruta sobre las vetas
- Proporcionar al consumidor la posibilidad de adquirir un producto
- Hacer que a satisfacción del cliente en lo que compra es superior a lo que paga.
- Precio de penetración accesible al mercado para captar la mayor cantidad de clientes.
- Técnica y táctica, precios psicológicos, impares, para generar en el cliente la idea de un precio bajo

En consecuencia con lo anterior se ha detectado que la estrategia de precios y formas de pago ha sido bien desarrollada pero no se ha definido de manera organizada.

El objetivo fundamental de la fijación de precios será orientado a las ventas, ya que se desea acrecentar el volumen de las ventas manteniendo o acrecentando su participación en el mercado. Lo anterior en concordancia con el objetivo general de la combinación de las 4 variables de mercadeo

Precio de lista: la empresa maneja los precios de acuerdo al tamaño de los furgones, puesto que no todos los vehículos son iguales y esto permite poner en evidencia la práctica y la habilidad de quienes están a cargo para la realización de ellos.

Descuentos: la empresa en si maneja descuentos de acuerdo a la estrategia que en el momento haga uso sea por cliente antiguo, al igual por monto pedido, y por tamaño.

Complementos: la empresa maneja calidad y diseños adecuados lo que le ha garantizado un puesto en el mercado por las buenas referencias de sus clientes esto le ha permitido que su precio no tenga que variar mucho ya que tanto el vendedor conoce lo que vende y el comprador ya tienen referencias de lo que compra.

Período de pago: el período de pago oscila a tres meses después de la entrega del producto.

Condiciones de crédito: la empresa en el momento maneja créditos a muy corto plazo a clientes nuevos que no tienen un modelo de pagos oficial.

Estrategia de fijación de precio. La forma de fijar los precios se hará a través de la estrategia de precios competitivos, esto se debe a que hay ventajas competitivas frente a los demás ofertantes del mismo producto y servicios como:

La categoría y el prestigio de ser asesorados por un personal con una amplia experiencia en la materia, con la ventaja de poder cumplir con las expectativas del cliente.

Contar con una amplia trayectoria que le ha permitido sumar un número de clientes satisfechos, quienes le han generado buena publicidad de boca en boca.

- c) **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Objetivo.

- Ofrecer al cliente un punto de venta, agradable, cómodo y de fácil acceso
- Permitir que la empresa, logre ofrecer al cliente un producto de calidad
- Proporcionar comodidad para adquirir el producto
- Brindar la capacidad de producción y atención al cliente, que permita a la empresa generar las utilidades esperadas

Canales: la empresa maneja un solo canal el cual es directo puesto que su administración tiene el contacto directo con el cliente el cual da a conocer sus necesidades.

Cobertura: la empresa Thermovill, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto, y su producto ha sido vendido a nivel municipal, departamental y se encuentran registros de clientes del departamento del Putumayo.

Surtido: el producto o servicio ofrecido se caracteriza por no tener un estándar este es realizado y adecuado de acuerdo a las dimensiones del vehículo como también a las necesidades del cliente.

Ubicaciones: actualmente la empresa se ubica en la calle 2 No 21-34 AV. PANAMERICANA – LOS BALCONES

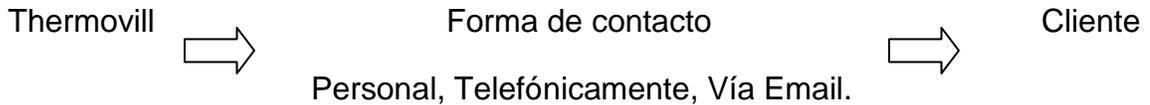
Debido a que la empresa ofrece unos servicios y productos con características de cuidados tan especiales como lo es adecuar soldar, mecánica industrial, electricidad, instalación de tuberías agás y refrigeración producto que tiene el fin de conservar alimentos perecederos por ello los usuarios necesitan que se les garantice la mayor calidad posible, por ello Thermovill ha utilizado el nivel distribución uno, esto quiere decir que la empresa siendo la administradora del servicio y creadora de los productos tiene el contacto directo con los clientes. El estudio realizado a través de la investigación de mercados confirmó que esta es la forma más adecuada de llevar el servicio y sus productos a su cliente final ya que debido a las ventajas competitivos que se han mencionado anteriormente es más rentable para la empresa y para que los clientes sean asesorados directamente por el equipo de trabajo Thermovill.

La exposición al mercado más adecuada para la empresa Thermovill es la distribución selectiva ya que una de sus características es que es más efectiva cuando los clientes deben dedicarle tiempo a la búsqueda y selección del producto y/o servicio, esto es favorable para la organización ya que todos los clientes corporativos deben organizar y seleccionar sus proveedores de manera muy cuidadosa ya que el prestigio y el goodwill de ellos está en juego al realizar cualquier actividad empresarial y de negocios.

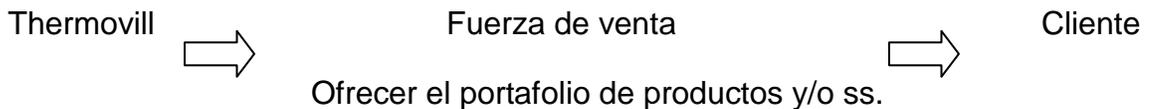
Dentro del canal de distribución directo, Thermovill tendrá dos formas de ofrecer a los clientes sus servicios:

- 1) como lo ha venido trabajando tradicionalmente, por pedidos de los clientes que han buscado a la empresa para que esta atienda sus necesidades.
- 2) La empresa saldrá a vender sus productos a través de ventas personales. A continuación se muestran las dos dinámicas del canal de distribución:

Distribución por pedido del cliente.



Distribución por ventas de la empresa.



- d) Promoción y comunicación:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Objetivo:

- Informar al cliente el desarrollo de nuevos productos
- Generar mayor recordación de la marca
- Expresar al cliente la imagen corporativa de la empresa
- Incrementar la participación en el mercado
- Generar un mayor volumen de ventas para la empresa

Publicidad: como lo indican los resultados del estudio de campo se determinó que la publicidad de mayor impacto actual es la de boca en boca como amistades en un 44% y contactos empresariales en un 32% resultado del esfuerzo en generar un buen servicio y productos de calidad, seguido de ello está la publicidad directa en donde se incluye la radial. Volantes y vallas que es lo que la empresa en un momento utilizó para darse a conocer pero estrategia que abandonó al evidenciar buenos resultados sin la necesidad de dicha inversión.

Plan de publicidad

- Dar a conocer la empresa integrando los conceptos propuestos por la empresa

- Posicionar el servicio y sus productos en las mentes de los clientes, como satisfactorio y de alta calidad, además respaldado por los valores de la responsabilidad y el compromiso con los clientes.

- Crear un espacio de opinión en internet donde la empresa pueda interactuar con sus clientes recibiendo una retroalimentación constante.

La estrategia que se propone llevar a cabo es la de establecer una publicidad motivacional y racional donde se evoque la seriedad y el profesionalismo de la empresa, comprometida con las necesidades de los clientes al presentarles soluciones llenas de innovación, creatividad y calidad, que permitan dar seguridad y calidad a los clientes que adquieran los productos y/o servicios de la empresa Thermovill.

En cuanto a la parte motivacional se quiere alentar a que los clientes tengan conocimiento de la existencia de la empresa y detecten su profesionalismo que se puede mezclar perfectamente con los negocios, estrechando las relaciones empresariales entre la empresa y los clientes. En la parte racional que los clientes de Thermovill se sientan respaldados en la adquisición del producto para su negocio, que están dejando su buen nombre en las manos de una empresa en la que pueden confiar por su alto sentido de pertenencia para con sus clientes, calidad, responsabilidad y cumplimiento.

Cuadro 2. Medios de comunicación

Medio de Comunicación	Utilidad
Pendón.	Estos se ubicarán en las exposiciones que se describirán en el plan de relaciones públicas, en la página web y la página de Facebook.
Periódico	Se publicara en los periódicos más reconocidos del departamento de Nariño y putumayo en donde actualmente la empresa está incursionando para posesionarse y posteriormente demás departamentos.
Internet.	Crear la página web institucional donde las personas puedan conocer la empresa, además de un grupo de Facebook donde las personas puedan opinar abiertamente retroalimentando a la empresa y construyendo una comunidad virtual.

2.1.2 Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado. Las actividades de mercadeo que ha realizado la empresa Thermovill es baja representada en algunas entregas de volantes, como también en un momento hizo uso de una valla publicitaria, y de los medios de comunicación entre los cuales esta periódico y emisora, pero con respecto al estudio de campo elaborado se pudo evidenciar que la publicidad de mayor impacto y resultados ha sido la de boca en boca resultado del buen servicio y producto ofrecido.

No existe un adecuado análisis del cliente puesto que no se ha realizado un seguimiento post venta con respecto a la satisfacción que este tiene del producto o servicio prestado, por ello el 1% de los clientes afirman no regresar a la empresa, por lo que es necesario que ella de un mejor manejo a estas situaciones para tomar los planes de acción pertinentes con medidas correctivas y preventivas en pro de mejorar su satisfacción para que no se genere una insatisfacción mayor que provoque malas referencias.

Hace falta de una apropiada investigación, que pueda contribuir a la formulación de programas publicitarios, incentivos y canales de comercialización conformes a las necesidades del establecimiento.

Esto a su vez ocasiona que no exista el diseño apropiado de oferta de nuevos productos y servicios adicionales teniendo en cuenta la demanda del mercado. Para la comercialización de los productos, los objetivos no son claros aún, pese a que la administración se ha preocupado por establecer algunos que puedan contribuir al mejoramiento de la organización en la empresa; caso particular la fijación de precios, los cuales se establecen basándose en la utilidad esperada y la competencia, sin tener en cuenta la demanda significativa del establecimiento.

La aceptación de los productos y servicios por parte del cliente externo, en el mercado local, se basan en su diseño, calidad, oportunidad de entrega, funcionalidad, durabilidad. Estos a su vez cuentan con una acogida favorable en cuanto a precios cómodos, cumplimiento y fidelidad del cliente.

Los principales competidores de Thermovill son Modecar y Zion, estos compiten con precios, calidad, localización, y otros factores que más adelante serán analizados con detenimiento. A su vez existen otros aspectos importantes que afectan el desarrollo de la empresa tales como el incremento en los precios del combustible y el bajo ingreso económico de los ciudadanos del Municipio de Pasto, y departamento de Nariño.

La localización física de la empresa con relación a su mercado es favorable a su actividad, ya que está ubicada en la AV. PANAMERICANA de esta ciudad, donde cuenta con la facilidad de adquirir sus insumos de manera inmediata, permitiéndole disminuir costos de envío y transporte. Así como el flujo continuado de clientela y ubicación de la competencia, por ello es considerada **una fortaleza**.

2.1.3 Diagnóstico de Producción. Las actividades cotidianas de producción se basan en una planeación previa que por lo general se realiza en horas de la mañana, donde se revisan las necesidades por materias primas, así como los compromisos por cumplir y objetivos a alcanzar, esto evidencia que hace falta una mayor planificación que permita determinar con anterioridad la falta de inventario y evitar con ello los retrasos de entrega del producto al cliente, por ello se considera una **Debilidad mayor** debido a que los clientes a pesar de gustarles las ventajas que la empresa tiene estos son cada vez más exigentes y desean también entre las variables de preferencia la puntualidad de entrega.

En cuanto a la maquinaria e implementos para el proceso de producción se puede mencionar que cuenta con equipos apropiados a las necesidades de un establecimiento dedicados a esta actividad económica, por cuanto se la considera una **Fortaleza mayor**.

Los problemas técnicos que se presentan en la actividad de producción se dan debido a daños de funcionamiento en la maquinaria. Lo anterior debido a un limitado mantenimiento preventivo de los equipos, que se debe al deficiente manejo de la planificación y programación de mantenimientos a equipos que ha provocado dichos perjuicios que atraído consigo complicaciones en la producción e insatisfacción de algunos clientes, por ello se requiere un mejor proceso de planificación y administración en todas las áreas y actividades de la empresa para con ello mantener en condiciones eficientes para las labores diarias y lograr la eficiencia, eficacia y productividad en la producción y los resultados esperados con la satisfacción del cliente, por ello esto se considera una **debilidad** para la empresa la cual tiene que dársele un mejor trato.

La empresa no maneja un modelo administrativo que le genere poder acentuarse a unos proceso y procedimientos que le permitan tener un mejor orden y evaluar las dificultades e inconvenientes detectando las causas de origen de dicho evento para poder ejecutar acciones para eliminarlo de raíz, por ello se considera este aspecto como una **debilidad de amplio impacto**.

2.1.4 Diagnóstico de Logística. Los espacios físicos: con los que cuenta la empresa son apropiados puesto que la experiencia de los años le ha permitido realizar una adecuada distribución de espacios como también de adecuamiento de las áreas de ejecución, así como la ubicación, almacenamiento y disposición de materias primas e implementos para el proceso productivo como maquinaria son adecuados para la ejecución de las actividades y ambiente laboral, por ello esta variable se considera una **Fortaleza de alto impacto**.

La empresa carece de manejos documentales y evidencias de procesos tales como kárdex, programa de mantenimiento de equipos, recepción de materia prima, se encuentra que toda la planeación diaria de actividades en cuanto a compras se refiere, se lleva de manera inadecuada, los controles de inventario se llevan de manera cuantitativa pero sin tecnicismo alguno, por ello se considera una **debilidad**.

2.1.5 Diagnóstico de Talento Humano. Cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley: El personal permanente de la empresa Thermovill, cumple con los requisitos de previa contratación, pago de salarios y prestaciones sociales de acuerdo a lo establecido en la ley se considera una **fortaleza**.

La selección de nuevo personal se realiza bajo el sistema de recomendaciones, teniendo como requisitos mínimos una edad entre 30 y 50 años, buena presentación personal, tener conocimientos previos en latonería y pintura, así como fabricación e instalación de equipos de aire acondicionado y de disposición por aprender. En el proceso de selección se tiene en cuenta la hoja de vida, entrevista y verificación de certificaciones de trabajo. La contratación se realiza bajo el sistema de término fijo, estableciendo el salario, horario y condiciones de trabajo.

Contratación del personal: En el transcurso de vinculación y capacitación de nuevos trabajadores se tiene en cuenta los procesos de producción, ubicación de implementos y maquinaria así como el reconocimiento de la infraestructura física y funciones a realizar.

Las principales dificultades para el manejo y control del personal se presentan debido a desacuerdos en la captación de órdenes y falta de comunicación apropiada. Sumado a esto el área de mayor dificultad para la vinculación de personal es la de producción, por tanto las características o el perfil técnico que se

requiere vincula además de destrezas laborales, aspectos sociales, presentación, respeto y excelentes recomendaciones personales, para tener un buen manejo de esta actividad es necesario que la empresa haga uso de procedimientos que le permitan no saltar ningún proceso al igual poder contratar al personal más calificado para ocuparlo por ello este aspecto en el momento es considerado una **debilidad**.

2.1.6 Diagnóstico de Investigación y Desarrollo. Dentro de la organización actual no se realiza ningún tipo de investigación tendiente al mejoramiento de su estructura administrativa y contable, penetración de mercado, conocimiento del cliente, desarrollo de nuevos productos e identificación proveedores clave. La empresa ha optado por centrar sus esfuerzos en los productos que comercializa actualmente, menciona el administrador del establecimiento que las experiencias previas por implementar nuevos productos no tuvieron buenos resultados, puesto que la presente investigación es la primera que la empresa realiza en para contrarrestar esta **debilidad**.

La empresa en la actualidad no descarta que este tipo de estudios e inversiones se realicen, pero esto se daría previo a un estudio profesional que pueda contemplar las posibilidades, consecuencias y visión más clara de lo que se pretenda hacer, de ahí el interés para el desarrollo de la presente investigación que le genere dichas pautas a seguir, teniendo una orientación más profesional y adecuada a las reales necesidades de la empresa.

2.1.7 Diagnóstico de Alta Gerencia. El estilo de dirección: tiene gran influencia en la productividad del trabajo de los subordinados, esto debido a que se trata de una gestión administrativa directa que actúa estableciendo contacto personal continuo con el trabajador. Este a su vez asume un buen comportamiento con sus subalternos, delega algunas responsabilidades sin perder el control de las mismas, objetivo básico para la consecución de lo propuesto por ello se considera este aspecto como una **fortaleza** al tener un ambiente laboral agradable y que ha desarrollado un sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

Los canales de comunicación: establecidos son de carácter informal, directo y oral, que funciona de una manera eficiente a los requerimientos de la empresa Thermovill, debido a que su infraestructura a un es reducida pero la empresa se está enfocando a un crecimiento por ello se presume que el número de

trabajadores tiende a incrementarse y de ahí surgirá la necesidad de delegar y manejar un proceso de comunicación y dejar en claro los niveles de autoridad para determinar las responsabilidades que surgirán dependiendo del cargo y nivel jerárquico que ocupe, se registren por escrito para una mejor comprensión del mensaje, como la empresa actualmente carece de este tipo de información este aspecto se considera una **debilidad** que hasta el momento es de bajo impacto.

2.1.8. Diagnostico Financiero: En vista que la organización es familiar mantiene un manejo financiero adecuado, el cual no fue proporcionado en su totalidad para poder desarrollar un adecuado análisis en este aspecto, por ello fue necesario acudir a un análisis general con la información oral que el propietario suministro, que se resumen a continuación.

La parte contable es llevada por el propietario y analizada por un contador que visita la empresa de manera esporádica.- **Debilidad**

Estados financieros. Son manejados de manera inadecuada y no se cumple a cabalidad con la ley- **debilidad media.**

Es por lo anterior que se hace necesario evaluar cada una de estas variables y presentar los datos encontrados en la PCI que agrupa las diferentes fortalezas y debilidades de bajo y alto impacto, estas últimas pasándolas posteriormente a la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (PCI)

FACTORES CLAVES	GRADO						IMPACTO		
	Debilidad			Fortalezas			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
1.Directiva									
Diagnóstico de Producción	x						x		
Los espacios físicos				x			x		
manejos documentales y evidencias de procesos	x						x		
investigación tendiente al mejoramiento de su estructura administrativa y contable	x							x	
El estilo de dirección	x						x		
1. Competitiva									
Antigüedad de los clientes				x			x		
Grado de satisfacción del producto				x			x		
Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia	x						x		
Preferencia para volver a solicitar el producto o servicio de la empresa.	x							x	
Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes	x						x		
Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado				x			x		
2. Tecnológica									
Medio por el cual se dio a conocer la empresa				x				x	
maquinaria e implementos para el proceso de producción				x			x		
problemas técnicos que se presentan en la actividad de producción	x						x		
Software para control de horario empleados					x			x	
3. Talento Humano									
Cumplimiento de los requisitos establecidos por				x				x	

la ley									
selección de nuevo personal	x							x	
Los canales de comunicación		x						x	
Diagnóstico de Investigación y Desarrollo									
No se realiza ningún tipo de investigación tendiente al mejoramiento de su estructura administrativa y contable	x							x	
Diagnostico financiero									
Contable		x						x	
Estado financieros		x						x	
Capital de trabajo Fuente: Gerente				x				X	
Capacidad de endeudamiento Fuente: Gerente no tiene deudas				x				X	
Rentabilidad de ventas 30% Fuente: Gerente				x				X	
Manejo de Inventarios de materia prima Fuente: Gerente	X							X	

Diagnostico financiero: los datos financieros fueron suministrados por el Gerente de Thermovill debido a que no realizan estados financieros

Teniendo en cuenta las variables de mayor impacto se continúa con la realización de la Matriz MEFI.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Diagnóstico de Producción	0,06	2	0,12
Los espacios físicos	0,07	4	0,28
manejos documentales y evidencias de procesos	0,04	2	0,08
El estilo de dirección	0,07	1	0,07
Antigüedad de los clientes	0,06	4	0,24
Grado de satisfacción del producto	0,06	4	0,24
Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia	0,06	3	0,18
Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes	0,06	1	0,06
Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado	0,06	3	0,18
maquinaria e implementos para el proceso de producción	0,06	4	0,24
problemas técnicos que se presentan en la actividad de producción	0,06	1	0,06
No se realiza ningún tipo de investigación tendiente al mejoramiento de su estructura administrativa y	0,04	2	0,08
Estado financieros	0,04	1	0,04
Capital de trabajo Fuente: Gerente	0,07	4	0,28
Capacidad de endeudamiento Fuente: Gerente	0,07	3	0,21
Rentabilidad 30% Fuente: Gerente	0,06	4	0,24
Inventarios Fuente: Gerente	0,06	4	0,24
Total	1.		2,84

Fuente: Esta investigación.

El resultado ponderado de La calificación de 2,84 matemáticamente, significa que el peso o importancia de las fortalezas es mayor que el peso de las debilidades, en el caso de Thermovill las habilidades internas, es decir, sus fortalezas más significativas son el conocimiento del negocio, la percepción que tiene el cliente de la empresa, mientras que su debilidades más significativas son su poco o nada conocimiento e herramientas administrativas y desconocimiento del pensamiento estratégico

2.2 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO EXTERNO DE “THERMOVILL” QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS DIFERENTES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN A LA EMPRESA.

Este diagnóstico se basa en la identificación de variables que son pieza clave en la evaluación de la perspectiva del mercado para la empresa; describiéndolas como oportunidades o amenazas a las cuales, según criterio del evaluador y el conocimiento que se tiene no sólo de la Empresa Tehermovill, sino también del mercado de la región, se les asigna un peso de influencia en el éxito del negocio con su respectiva ponderación. Todo ello se refleja en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

2.2.1 Entorno Económico. El entorno económico es incierto en una organización y el de Thermovill no es la excepción, por ello, es necesario realizar una investigación amplia de este aspecto para determinar las variables de mayor impacto y de forma directa o indirecta afectan a la organización.

Las proyecciones de crecimiento de la economía del país para el 2015 están entre 4,2 y 4,5 por ciento, pero detrás de ese dato hay una gran variedad de historias, actualmente “Colombia está presentando un crecimiento inicial de 3,6 por ciento esperado para este año, el Emisor redujo su expectativa a solo 3,2 por ciento, según lo dijo José Darío Uribe, gerente de la entidad, durante la presentación del primer Informe de inflación del 2015”¹⁸

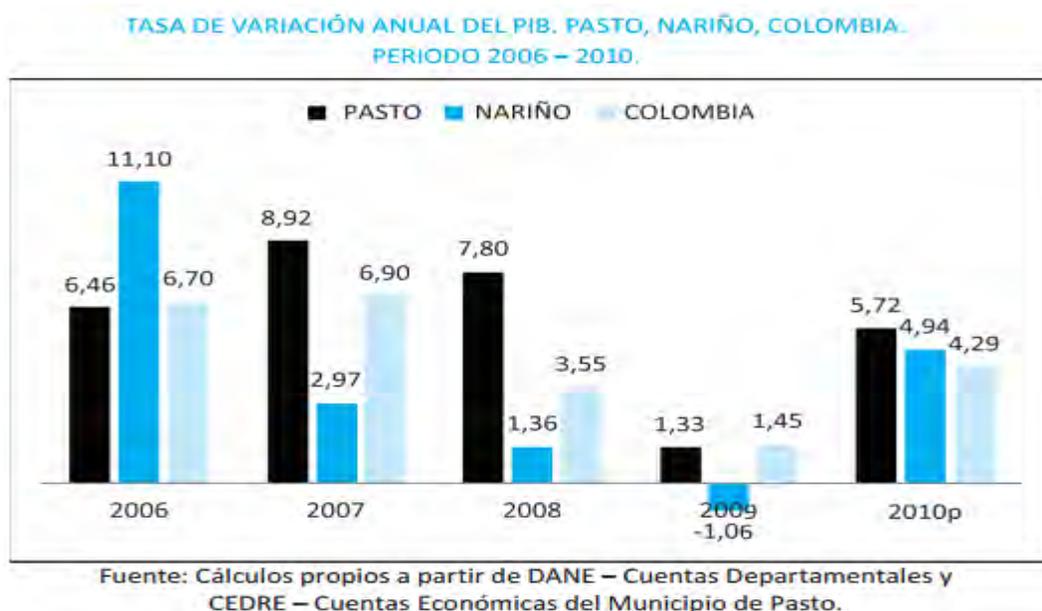
¹⁸ Banco de la República ve a la economía creciendo solo 3,2 % este año-Tiempo. tomado de: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-economico-colombiano-para-el-2015/15713896>

Algunos indicadores siguen creando buenas condiciones. Por ejemplo, los analistas tienen la expectativa que la inflación continuará muy cerca del 4 por ciento, rango meta fijado por el Emisor.

Igualmente, se espera que el mercado laboral continúe mejorando, de manera que el desempleo podría rondar el 8,5 por ciento, lo cual se traduce en una mejora en el gasto de las familias.¹⁹, este fenómeno se está presentando por el incremento del sub empleo.

Evidenciando la volatilidad de la economía del municipio, se observa que ésta ha tenido coyunturalmente un notable crecimiento en el año 2006 (6,43%) y un crecimiento negativo 2009 (1,33%) sin embargo, mantuvo un crecimiento promedio (simple) del 6%, bastante por encima del promedio departamental (3,8%) y del nacional (4,28%) en el período 2006 – 2010²⁰

Gráfica 15. Tasa de Variación Anual del PIB



Sin embargo, la participación del PIB departamental y del PIB del municipio de Pasto en el PIB nacional, es muy marginal; históricamente dicha participación no

¹⁹PORTAFOLIO.COM Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015>

²⁰ Las fuentes Dane y Cuentas Económicas Municipales – CEDRE son comparables porque utilizan la misma metodología.

ha superado el 1,6% y el 0,8% respectivamente, (Gráfica 6). Es decir la economía del departamento y del municipio de Pasto tienen muy poco peso en el agregado nacional, y ello es una consecuencia del apreciable rezago que tiene la economía regional en lo que a generación de valor agregado se refiere, frente a economías de otros departamentos y ciudades, caso Antioquia y Valle del Cauca que según el Dane, son los departamentos con mayor aporte 13,4% y 9,7% respectivamente, y ciudades como Bogotá que con 25,8% tiene el mayor aporte del país.

Por tanto el aspecto en general el entorno económico es considerado una **Amenaza** debido a que en el momento ya no es tan favorable como en la década de los ochenta y el primer lapso de los noventa; pues en esa época se daba con mayor frecuencia las alzas de productos y la forma de administrar el negocio era más sencilla, pues sólo bastaba con tener capital líquido, una ubicación favorable, enormes bodegas para guardar mercancías y especular con la fluctuación de los precios.

La economía de la región ha cambiado mucho y ya no es tan sencillo administrar. Existen varios factores que influyeron en ello: la recesión económica del país, el incremento en la inseguridad, la apertura económica, la globalización y un mayor control en los precios de ciertos productos; todo esto ha contribuido para que el entorno económico sea más comprometido en la actualidad. Sin embargo la ciudad de Pasto cuenta con una economía dinámica, cuya fuente principal de comercio es el de servicios y productos, con tendencia hacia la diversificación económica.

El mejor comportamiento de la inversión y el consumo en Nariño se evidenció en el creciente flujo de fondos destinados a nuevas sociedades en los sectores de industria, servicios públicos, actividad inmobiliaria, hoteles y restaurantes, y en el incremento de la demanda de crédito, aspectos que influyeron positivamente en la demanda interna.

Variación del dólar:

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos, actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior²¹, para ello se

BANREP.GOV.CO Disponible en: ²¹ <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

ha tomado los cambios del dólar en lo que corresponde al presente año, como se muestra en las siguientes tabla.

Tabla 15. Variación del dólar Enero, Febrero, Marzo

Enero 2015						
Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
				1	2	3
				2,392.46	2,392.46	2,383.37
4	5	6	7	8	9	10
2,383.37	2,383.37	2,412.82	2,452.11	2,434.31	2,405.03	2,406.71
11	12	13	14	15	16	17
2,406.71	2,406.71	2,406.71	2,442.03	2,438.79	2,398.91	2,383.91
18	19	20	21	22	23	24
2,383.91	2,383.91	2,383.91	2,373.44	2,361.54	2,370.75	2,386.50
25	26	27	28	29	30	31
2,386.50	2,386.50	2,386.28	2,381.11	2,362.42	2,397.35	2,441.10
Febrero 2015						
Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
1	2	3	4	5	6	7
2,441.10	2,441.10	2,407.29	2,374.72	2,381.91	2,384.53	2,384.76
8	9	10	11	12	13	14
2,384.76	2,384.76	2,371.31	2,380.79	2,416.61	2,401.03	2,376.23
15	16	17	18	19	20	21
2,376.23	2,376.23	2,376.23	2,416.37	2,429.71	2,445.16	2,455.54
22	23	24	25	26	27	28
2,455.54	2,455.54	2,489.81	2,500.59	2,489.41	2,484.58	2,496.99

Marzo 2015						
Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
1 2,496.99	2 2,496.99	3 2,522.03	4 2,555.08	5 2,565.90	6 2,543.47	7 2,565.61
8 2,565.61	9 2,565.61	10 2,592.86	11 2,618.79	12 2,633.65	13 2,610.08	14 2,661.52
15 2,661.52	16 2,661.52	17 2,675.08	18 2,677.97	19 2,651.49	20 2,613.38	21 2,587.71
22 2,587.71	23 2,587.71	24 2,587.71	25 2,526.79	26 2,535.55	27 2,551.30	28 2,556.85
29 2,556.85	30	31				

Fuente: Colombia.com²²

De acuerdo a la anterior información y a la tendencia que ha manejado este se puede afirmar que su comportamiento es volátil o muy variable, esto hace que la adquisición de la materia prima sea variable, lo que dificulta realizar el cálculo de los costos, por ello se considera una **amenaza**.

2.2.2 Entorno Político, Gubernamental y Jurídico. Es el entorno más inestable para la empresa, porque la falta de gobernabilidad y de políticas claras que contribuyan a la pequeña empresa ha permitido que la competencia desleal, el comercio informal, los impuestos y otros gravámenes tributarios disminuyan el desarrollo financiero de esta organización.

Impuestos²³:

El Impuesto de Renta es un impuesto nacional, de carácter anual, el cual grava las utilidades que haya generado la empresa desde el primero (1) de enero hasta el treinta y uno (31) de Diciembre de cada año.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es igualmente un impuesto de carácter nacional que grava la venta de bienes muebles, la prestación de servicios, las importaciones y la circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar.

²² COLOMBIA INFO. Disponible en: <http://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/dolar/>

²³ GESTIÓN LEGAL COLOMBIA. Disponible en: <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

El Impuesto de Industria, Avisos y Tableros (ICA) es un impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial y de servicios.

La Retención en la Fuente no es propiamente un impuesto, pero dada su importancia para el cálculo económico de una futura empresa lo incluimos, puesto que es realmente un pago anticipado al impuesto de renta.

El Impuesto al Patrimonio es un impuesto que grava la riqueza de las empresas, entendiendo riqueza como el patrimonio líquido que la compañía tenga el primero (1) de enero de cada año.

El Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) es un impuesto que grava las transacciones financieras, mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes, de ahorro, de depósito del Banco de la República, o mediante giros de cheques de gerencia. La tarifa es del 4 por 1000 (monto de la transacción multiplicado por 0.004) y está previsto que será desmontado a partir del 2014, fecha en la que irá disminuyendo la tarifa hasta ser eliminada completamente en el año 2018.

Beneficios Tributarios

El Gobierno ha impulsado una serie de beneficios para las pequeñas y medianas empresas y para las nuevas empresas que cumplan una serie de requisitos así como empresas antiguas que se reactiven de conformidad con la ley 1429 de 2010.

El gobierno, mediante el Decreto 525 de 2009, alivió la carga parafiscal de las medianas y pequeñas empresas, con dicha norma se reglamenta el artículo 43 de la ley 590 del 2000.

Auto retención del CREE²⁴

Es una retención para acelerar el recaudo del impuesto del CREE (9% anual). Consiste en calcular un porcentaje sobre todos los ingresos que tenga la empresa en el cuatrimestre, la auto retención del CREE depende de la actividad de la compañía

²⁴ IMPUESTOS PARA EMPRESAS. Disponible en: <http://impuestosparaempresas.blogspot.com/2014/05/impuestos-nacionales-y-distritales-en.html>

Impuesto para la equidad CREE²⁵

Es un impuesto creado para sustituir los aportes parafiscales que ya no pagan las empresas sobre sus trabajadores cuando ganan menos de 10 salarios mínimos (\$6.160.000).

Equivale al 9% de su renta líquida, se declara y se paga anual en abril de cada año, en la declaración se descuentan los pagos de la auto retención de CREE que se realizan en el año, **Oportunidad menor**, debido a que el estado creó la ley para disminuir o no pagar los parafiscales pero ha creado el cree que en pocas palabras es un impuesto que recupera lo anterior.

2.2.3 Entorno Social, Demográfico y Ambiental.

Entorno Demográfico

De acuerdo con proyecciones de población realizadas por el DANE, la población del municipio de Pasto, para el año 2012, se estima en 423.217 habitantes, aproximadamente. Esta población representa la cuarta parte de la población del departamento de Nariño y da cuenta de la apreciable concentración poblacional, el municipio de Pasto, en relación con los otros sesenta y tres (63) municipios del departamento.

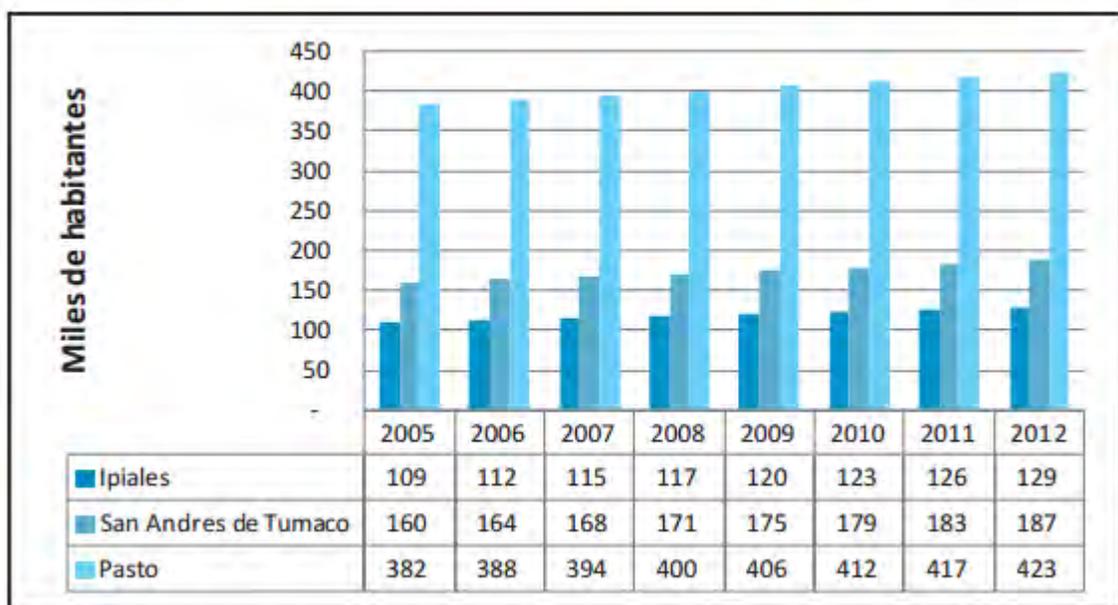
Históricamente Pasto ha concentrado, aproximadamente, la cuarta parte de la población del departamento de Nariño (Gráfica 1); es probable que esta dinámica se haya visto acentuada por fenómenos como el desplazamiento forzado por conflicto armado, la búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a educación, salud, vivienda y trabajo.

Según proyecciones del DANE, desde el 2005 y hasta el 2012 esta concentración se incrementa levemente en un 0,37%, pasando de un 24,81% a un 25,18%, posiblemente por las razones antes expuestas.

²⁵ Ibíd.

Gráfica 16. Participación Porcentual

**PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DEMOGRÁFICA DE
LOS PRINCIPALES MUNICIPIOS EN NARIÑO. 2005 – 2012**



Fuente: Cálculos propios a partir de DANE – Proyecciones de población.

La población de Pasto en el año 2012 está compuesta en mayor proporción por mujeres 52% (219.461), superando a los hombres en un 3.7%, lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población.

La pirámide poblacional²⁶, permite apreciar la estructura demográfica del municipio por rangos de edad y sexo. Los cambios en su forma a través del tiempo reflejan el comportamiento de la natalidad, la mortalidad y los procesos migratorios.

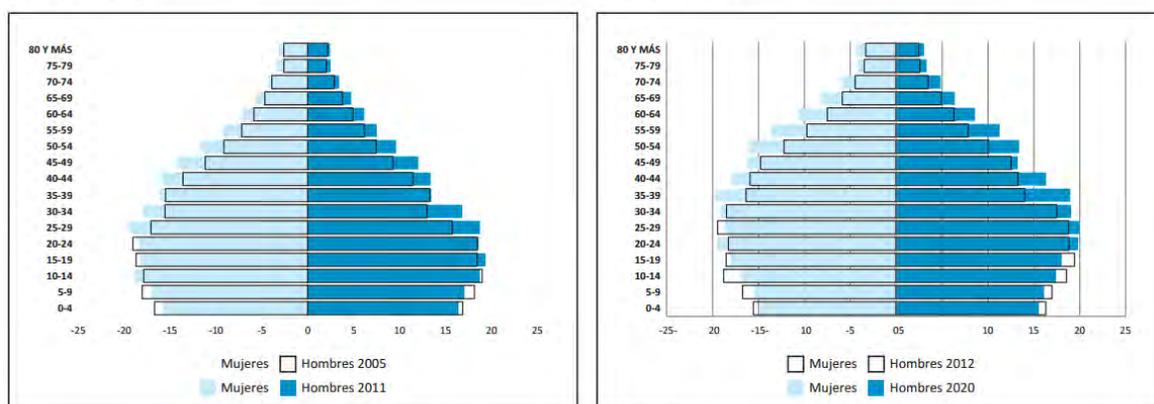
²⁶ Pirámide Regresiva: Presenta la base más estrecha que los escalones centrales, indica un descenso de la natalidad en los últimos años y un previsible envejecimiento e incluso pérdida de población.

Gráfica 17. Pirámide de Población

PIRÁMIDES DE POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE PASTO

a. 2005 – 2011

b. 2012 – 2020



Fuente: Cálculos propios a partir de DANE – Proyecciones de población.

Lo anterior atraído consigo que con el incremento de la población también sea más agradable un mercado para el ingreso de nuevas empresas y empiece a generarse competencias, esto en cierta manera para el cliente es ventajoso puesto que le permite tener la opción de elegir siendo más exigente con las empresas pero para las empresas no puesto que se enfrentan a estrategias de mercadeo más fuertes como también con empresas que ya tienen una estabilidad mucho más fuerte a nivel nacional por lo que dificulta la competencia con ellas, como es el caso en el que se está enfrentando actualmente la empresa Thermovill, en vista que se está incrementando la competencia con empresas esporádicas y otras ya estables en el mercado por ello actualmente de acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la empresa Thermovill, este afirma Modecar y Zion son su competencia directa actualmente. **Amenaza alta.**

Cambios demográficos. Se advierten cambios demográficos debido a los desplazamientos forzados por las situaciones de orden público que se vive actualmente en la región, que pueden incidir en alzas en precios por taponamiento de vías y otras de orden público, lo que podría traer consigo problemas en las existencias de mercancía en bodega y de esta manera poder dar cumplimiento con los compromisos adquiridos por ello se considera una **Amenaza de bajo** impacto debido a que la empresa podría minimizar su impacto al planificar las necesidades de materia prima con tiempo conociendo que los desórdenes públicos no pasan de un determinado tiempo.

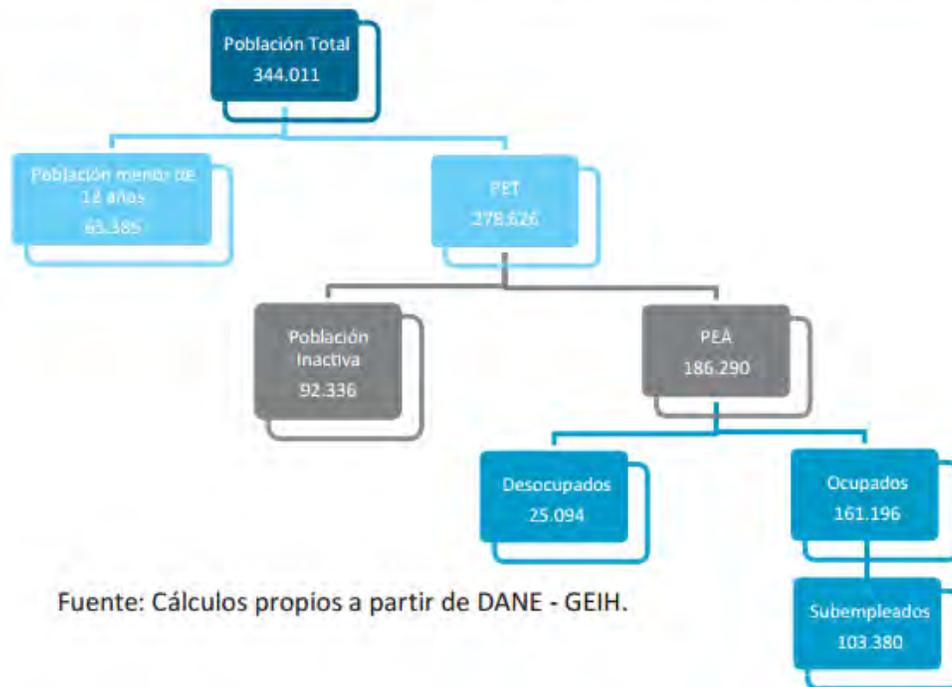
Entorno Social- estructura y Dinámica del Mercado de Trabajo En Pasto.

De acuerdo con la información demográfica antes estudiada, para el año 2012 la población del municipio de Pasto se estima en 423.217 habitantes, de los cuales 203.756 (48%) hombres y 219.461 mujeres (52%). En Pasto se concentra el 25,14% de la población total del departamento de Nariño, esto podría significar que existe una gran presión sobre el equipamiento y mercado laboral del municipio.

Para el período 2005 – 2011 la población de Pasto creció en 9,16%, en tanto que la del departamento lo hizo en 7,67%, lo cual indica que la tasa anual de crecimiento de Pasto es de 1,6% frente a 1,24% del departamento, y que corrobora la presión poblacional que sufre el municipio²⁷

Gráfica 18. Estructura de la fuerza laboral

ESTRUCTURA DE LA FUERZA LABORAL. NÚMERO DE PERSONAS. PASTO. 2011.1



²⁷ DOWNLOADS. Disponible en:
file:///C:/Users/Windows%207/Downloads/Diagn%C3%B3stico%20socioecon%C3%B3mico%20y%20del%20mercado%20de%20trabajo%20-%20ciudad%20de%20Pasto.pdf

Se percibe un cambio en la cultura de la gente de la región, el cliente ahora es más exigente tanto en el servicio que se le presta como en el producto que se le ofrece, esto demuestra que la población del municipio al igual que la tendencia en el país está en crecimiento al igual la oferta laboral lo que corresponde a una **oportunidad** de impacto **menor** debido a que actualmente la empresa ya cuenta con un personal calificado que le ha permitido mantener el producto de calidad por lo que ha sido reconocida.

Cambios ambientes y naturales

El medio ambiente se puede convertir de pronto en una amenaza clave para la economía del municipio, ya que el patrón de lluvias no presenta la regularidad de otras épocas, perturbando los planes de una economía centrada en recursos externos para su actividad, el cambio de lluvias trae consigo dificultades en la movilidad de los vehículos terrestres dificultando el paso de algunos clientes potenciales de otros municipios del departamento al igual de algunos del departamento vecino del putumayo, o país del Ecuador, como también este fenómeno lo ocasiona el Volcán Galeras al poder las alertas naranjas lo que disminuye la posibilidad de la adquisición de la mercancía a tiempo o del ingreso de potenciales clientes lo anterior se considera una **Amenaza de alto** impacto

Aumento de la competencia: actualmente gracias a los cambios tecnológicos que contribuyen a mejorar la comunicación, se ha incrementado las ventas por internet, lo que le han permitido a las empresas ingresar a vender en lugares donde físicamente no se encuentran, esto ha hecho de que el departamento de Nariño, hoy en día tenga acogida de productos nacionales e internacionales, Gracias al boom de la competencia y la globalización, el consumidor dispone de abundantes alternativas y es cada vez más selectivo con su lealtad a quienes los proveen de sus necesidades, en términos de productos y servicios.

Exigencias del cliente en cuanto a la calidad del producto: En la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio

ofrecido²⁸, por ello este aspecto se la considera una oportunidad para Thermovill, ya que la empresa ha desarrollado, estrategias que le han permitido tener a sus clientes satisfechos, por ello puede mantener su posicionamiento en el mercado, implantando otras estrategias de marketing, manteniendo su reconocimiento.

Presencia de universidades en la región: la ciudad de Pasto como capital del departamento de Nariño ha concentrado diferentes sectores entre ellos la educación que ha permitido el ingreso de diferentes universidades, institutos que ofrecen facilidades para motivar que se ingrese a una educación superior, técnica, tecnológica, pregrado y posgrado; presencial, a distancia o virtual; pública y privada, entre las cuales están, la Universidad de Nariño, la universidad Mariana, Universidad Cooperativa, Universidad Abierta y a distancia, Universidad Minuto de Dios, entre otras, haciendo de Pasto una ciudad ideal para poderse educar.

Orden Público: este aspecto no es ajeno en ninguna parte de Colombia y por no decirlo en los países suramericanos en especial, y la ciudad de Pasto no es la excepción en donde el orden público siempre lo está afectando, por la presencia de la fuerza armada, delincuentes que hacen que la inseguridad sea algo con lo que sus habitantes tengan que vivir todos los días los negocios también no se libran de extorciones, asaltos que hace que perdure un ambiente de inestabilidad, por ello se considera una Amenaza para la organización puesto que el riesgo es permanente en la ciudad.

2.2.4 Entorno Tecnológico. En la empresa Thermovill se utiliza diferentes tipos de maquinaria para la fabricación de furgones livianos y modernos además de la instalación, mantenimiento y reparación de aire acondicionado, esta tecnología utilizada por la empresa se clasifica como de base, lo cual indica que ésta ofrece poco potencial para poder obtener una ventaja competitiva. La organización cuenta de maquinaria esencial pero existen procesos de fabricación más avanzados que se podrían implementar, teniendo en cuenta que la tecnología actualmente esto ha permitido que los productos sean de mejor calidad al igual que la tecnología utilizada permite que la producción tenga menores errores y mejor rendimiento en la producción por ello este aspecto se considera como una **oportunidad.**

²⁸ Calidad Tomado de: Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>

Teniendo en cuenta el contexto externo se prosigue a realizar la Matriz POAM

Tabla 16. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	GRADO						IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Ubicación del municipio de pasto - Capital				X			X		
Variación del dólar		X						X	
Nivel de tasa de interés		X						X	
Nivel de inflación									
Aumento de la competencia	X						X		
Auto retención del CREE					X			X	
Exigencias del cliente en cuanto a la calidad del producto					X			X	
Presencia de universidades en la región				X				X	
Crecimiento demográfico		X							X
Estructura y Dinámica del Mercado de Trabajo En Pasto.					X				X
Orden público	X							X	
Cambios ambientes y naturales	X						X		
Aumento de la competencia	x						x		

Luego de identificar las oportunidades y las amenazas, se prosigue a realizar la matriz MFE con las variables de mayor impacto.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Ubicación del municipio de pasto - Capital	0,08	4	0,32
Presencia de universidades en la región	0,05	3	0,15
Auto retención del CREE	0,05	3	0,15
Exigencias del cliente en cuanto a la calidad del producto	0,1	4	0,4
Variación del dólar	0,1	1	0,1
Variación de tasa de interés	0,06	1	0,06
Aumento de la competencia	0,1	1	0,1
Cambios ambientales	0,2	2	0,4
Cambios demográficos	0,11	2	0,22
Orden público	0,15	2	0,3
Total	1.00		2.2

Fuente: Esta investigación.

El valor de 2.2, matemáticamente, significa que el peso o importancia de las amenazas son mayor que el peso de las oportunidades, en el caso de Thermovill las condiciones externas favorables es decir, que pese a las oportunidades que le brinda su entorno, las amenazas son mayores.

2.3 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA

Tabla 18 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA

		DEBILIDADES (D)		FORTALEZAS (F)	
DOFA		1	El estilo de dirección	1	Grado de satisfacción del producto
		2	Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes significativo	2	Espacio físico de la empresa
		3	No se realiza ningún tipo de medición financiera ni se lleva una adecuada contabilidad	3	Maquinaria e implementos para el proceso de producción
		4	Problemas técnicos que se presenta en la actividad de producción	4	Capacidad de endeudamiento
				5	Rentabilidad 30% de ventas según gerente.
		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS FO	
AMENAZAS (A) OPORTUNIDADES (O)	1	Ubicación del municipio de pasto – Capital	Aprovechar la existencia de universidades de la región para atraer estudiantes a realizar pasantías o prácticas empresariales que permitan a la empresa empezar a conocer y tener herramientas administrativas	Desarrollar las estrategias del marketing Mix teniendo en cuenta las recomendaciones desarrolladas en la presente investigación	
	2	Presencia de universidades en la región			
	3	Auto retención del CREE			
	4	Exigencias del cliente en cuanto a la calidad del producto			
		Aprovechar estar ubicados en la capital de Nariño para acceder a nuevas tecnologías		Difundir y mostrar la capacidad	

		en herramientas para satisfacer las nuevas exigencias de los clientes en cuanto a calidad, creando un plan de mercadeo para llegar a ser los mejores. Creación del manual de higiene y seguridad industrial.	tecnológica y logística de la empresa para acaparar la atención de los clientes que desean mayor calidad en el producto
1	Variación del dólar	Tener más de un proveedor por materia prima necesaria, para tener el poder de negociación a la hora de comprar	Aprovechar fortalezas tales como calidad, buen nombre y cumplimiento, en la búsqueda de nuevos canales de comercialización de sus productos.
2	Impuestos		
3	Aumento de la competencia		

Fuente: Esta investigación.

2.4 PERFIL COMPETITIVO

Para dar paso a analizar el factor competitivo, se tomará como base fundamental el criterio según “el modelo de las cinco fuerzas de porter”:

- ▶ **Rivalidad entre empresas competidoras:** El mercado furgones livianos se divide de la siguiente manera:

Thermovill:	35%
Modecar:	25%
Zion:	20%
Varios:	20%
TOTAL:	100%

En cuanto a la relación que llevan las empresas competidoras, se observa una rivalidad acentuada y que en el mayor de los casos no existe cooperación entre las partes.

- ▶ **Entrada Potencial de Nuevos Competidores:** A mediano plazo, es improbable el ingreso de competidores importantes que puedan amenazar seriamente la posición de las empresas existentes, sin embargo, si algunos de los proveedores de Pasto y Popayán principalmente, por razones de enfrentar problemas en sus mercados, se ven en la necesidad de ampliar la cobertura de los mismos, y decidieran competir en el mercado regional, afectaría de manera notable la continuidad del negocio. En cuanto al número de pequeñas organizaciones, si se observa una propagación de ellas.
- ▶ **Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos:** No es notable en la competencia la pretensión de cambiar la forma de negociar, por el contrario esta empresa tiene como objetivo a mediano plazo una reorganización integral.
- ▶ **Poder de Negociación de los Proveedores:** Dentro de la rama económica del Municipio Thermovill es quien posee el mayor poder de negociación frente a los proveedores ya que cuenta con el mayor y más importante número de distribuidores, sin embargo la empresa en ocasiones presenta problemas financieros que debilitan su imagen ante sus proveedores.
- ▶ **Poder de Negociación de los Clientes:** Los clientes no poseen gran poder de negociación, esto debido a que la empresa no depende de un número reducido de ellos, además, la mayoría de las veces, éstos, se ven obligados a comprar en Thermovill por que esta cuenta con líneas especializadas que nos manejadas por su competencia. En cuanto a las empresas competidoras, su mayor fortaleza son los precios bajos, pero de no poder mantenerlos, la mayoría de sus clientes buscarían otra opción.

2.4.1 Matriz del Perfil Competitivo. La matriz del perfil competitivo se basa en el análisis comparativo de las empresas que son consideradas como líderes. Dentro de las conclusiones que se pueden identificar del análisis en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las principales empresas o negocios considerados competencia son:

- A. Modemar:
- B. Zion:

La Matriz maneja un formato similar al implementado para el análisis de factores externos, es decir, se identifican los factores críticos de éxito que se puedan catalogar como fortalezas o debilidades según su influencia. A continuación se especifican los pasos para poder desarrollar la Matriz:

- ▶ Identificación de factores claves de éxito en la empresa.
- ▶ Asignación de valor a cada factor: el cual debe encontrarse entre el rango 0.0 (nada importante) al 1.0 (muy importante). Los valores asignados se aplican a todos los competidores, la columna de valor debe sumar cero (0).
- ▶ Ponderación de los competidores: Se debe asignar un rango a cada competidor para indicar las fortalezas y debilidades de cada empresa para cada uno de los factores claves de éxito definidos anteriormente, donde:

Debilidad Mayor	(DM)	=	1
Debilidad Menor	(dm)	=	2
Fortaleza Menor	(fm)	=	3
Fortaleza Mayor	(FM)	=	4

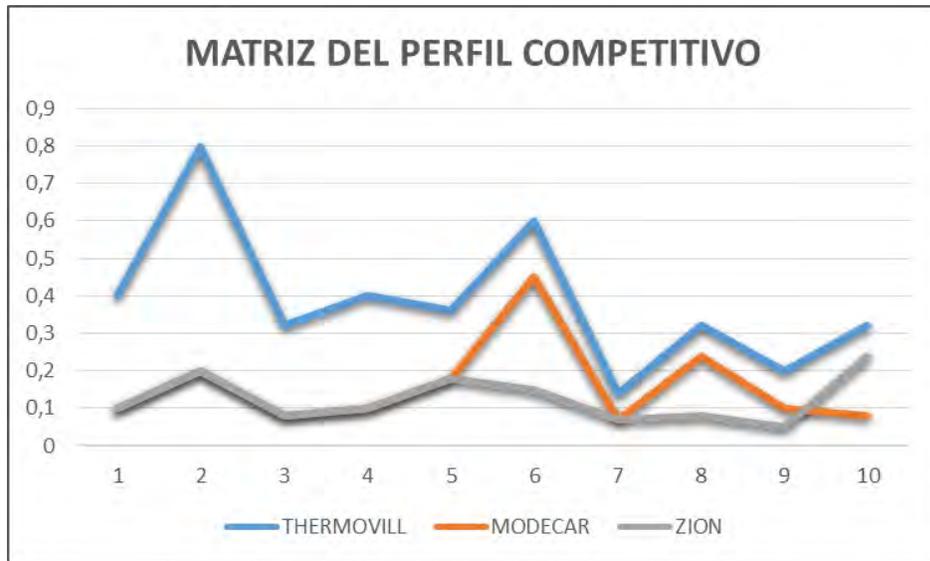
- ▶ Cálculo: El valor asignado a cada factor clave y lo multiplico por la calificación de cada competidor con el fin de determinar el ponderado para cada uno de ellos.
- ▶ Totalizar: La columna de los ponderados, el cual puede tener un valor de 1.0 (el más bajo) y 4.0 (el más alto). Entre más alto sea el valor más amenazante es el competidor.

Tabla 18.Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

	FACTORES CLAVE	Ponderación	THERMOVIL L		COMPETIDOR 1 MODECAR		COMPETIDOR 2 ZION	
			Clasf.	Ponde.	Clasf.	Ponde.	Clasf.	Ponde.
1	cliente	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05
2	Grado de satisfacción del producto	0,2	3	0,21	3	0,21	2	0,14
3	Precio	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
5	Los espacios físicos	0,10	3	0,18	4	0,24	1	0,06
6	Ubicación de la empresa	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
7	Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
8	Experiencia	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8
9	Medio por el cual se dio a conocer la empresa	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
12	Antigüedad de los clientes	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06
13	Maquinaria e implementos para el proceso de producción	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
TOTALES		1		3.14		1.6		1.25

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 19. Matriz de Perfil Competitivo



Fuente: La presente Investigación.

La Matriz del Perfil competitivo evidencia que la empresa que posee mayor posición y ventajas competitivas frente a las demás actualmente es la empresa fuente de estudio Thermovill, con un resultado de 3,14 puntos; lo cual indica que esta empresa presenta aceptación en el sector comercial, debido a que presenta fortalezas en cuanto a los aspectos relacionados con el precio, la calidad, la publicidad de boca en boca que actualmente está manejando, como también un punto a su favor es la trayectoria que esta empresa tiene lo que le ha dado reconocimiento, factores que representan sus factores claves de éxito.

La matriz de perfil competitivo, permitió también identificar que el principal competidor de la empresa Thermovill, es MODECAR, con una calificación Total de de 1.6 por ser una empresa que demuestra tener fortalezas internas en cuanto a Experiencia (4), Organización administrativa (0,3), por la publicidad que esta empresa maneja (0,27) debido a que es un permanente publicista en las páginas Amarillas, por sus instalaciones y el precio que maneja (0,24).

Con referencia al factor de evaluación de calidad, el valor asignado es representativo en cuanto a que eleva el poder de negociación de Thermovill frente a los proveedores y competidores, ya que le permite el reconocimiento de sus clientes y la buena publicidad de boca en boca que esta tenida en cuenta también

por el impacto que está ha tenido por ello está catalogada superior a la de su competencia, además como la empresa tiene la posibilidad de realizar sus compras de insumos en escala y por consiguiente a bajos precios, lo que le posibilita un mayor impacto a diferencia de su competencia.

Nota: *la matriz interna-externa (I-E) Y la Matriz de Boston no aplican para este plan estratégico puesto que estas matrices se utilizan para calificar varios productos y este plan estratégico de mercadeo es solo para un producto*

Modelo Matriz Gran Estrategia MGE Para el desarrollo de esta matriz se tiene en cuenta dos aspectos fundamentales: la posición competitiva y el crecimiento en el mercado. Cada una de ellas se subdivide, la primera en crecimiento rápido del mercado y crecimiento lento del mercado, y la segunda en posición competitiva débil y posición competitiva fuerte.

Posición competitiva El producto que la empresa ofrece, en este caso es Fabricación de furgones, se calificaría como un solo producto con diversas líneas de productos relacionados estrechamente.

Al igual es un producto de baja rotación de inventario debido a su costo como también a su contexto, aunque es de gran utilidad para el transporte de alimentos este no es un mercado muy llamativo para muchas empresas, al igual la competencia se está incrementando tanto en hacer presencia en el departamento como en el municipio como también por la facilidad que ofrecen los medio de comunicación (ventas por la web), han hecho que la empresa se encuentre en una posición competitiva baja al evaluar todo su contexto competitivo pese a que en el mercado actual sea líder, esto se evidencia en el promedio obtenido de la empresa en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que fue de 3,16

Crecimiento en el mercado

Teniendo en cuenta que en el momento que la empresa Thermovill pertenece al sector automotriz fábrica de autopartes y el de carrocerías, se puede realizar un análisis mercado a nivel nacional como a continuación se da a conocer.

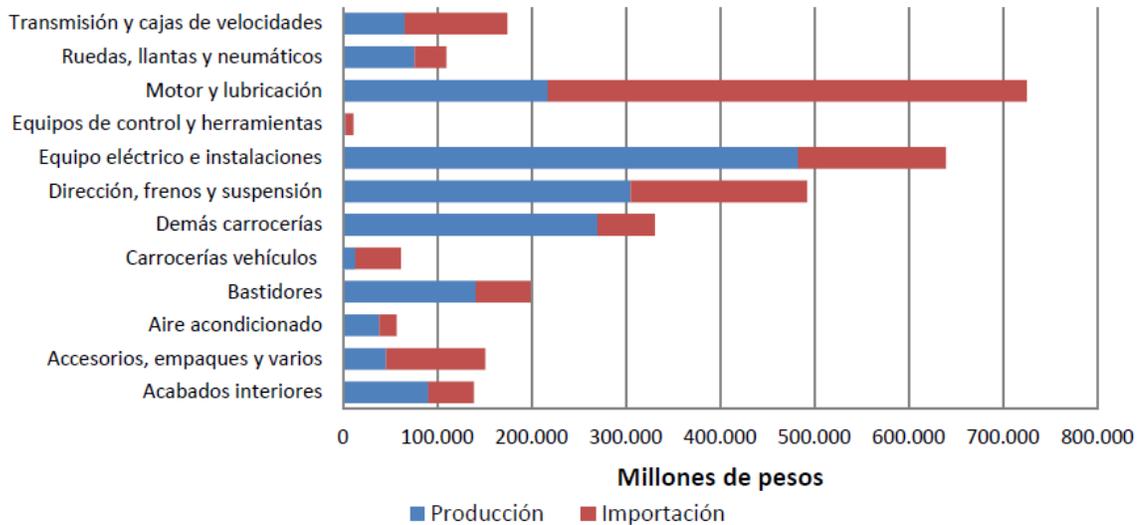
Gráfica 20. Participación de Eslabones



Fuente: DNP (2011), cálculos GEE-SIC.

De acuerdo a lo anterior se puede apreciar que a nivel nacional las carrocerías de vehículos tienen una participación en el mercado baja con respecto a las demás ya que su participación está en un 4%.

Gráfica 21. Producción e importación por eslabón.



Fuente: DNP (2011), cálculos GEE-SIC.

Realizando un análisis del anterior gráfico se puede evidenciar que por la apertura económica las importaciones de este producto es cada vez mayor,

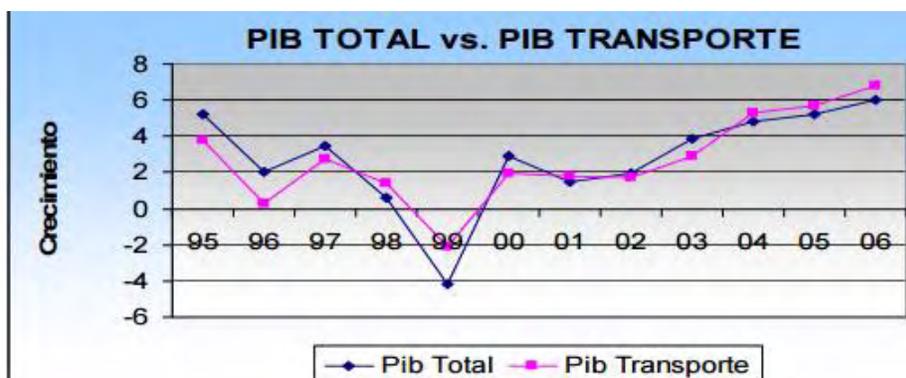
El sector transporte, al igual que la economía en general, presenta una tendencia favorable de crecimiento para el año 2006. De acuerdo a los datos estadísticos del DANE, el PIB del sector transporte creció en un 7,08%, lo que significa que por tercer año consecutivo superó la tasa de crecimiento de la economía colombiana (6.8%). Ver Tabla

Tabla 19. PIB total vs. PIB transporte

AÑO	PIB TOTAL	CRECIMIENTO PIB TOTAL (%)	PIB TRANSPORTE	CRECIMIENTO PIB TRANSPORTE (%)
	Pr. Constantes 94 Millones \$		Pr. Constantes 94 Millones \$	
1995	71,046,217	5,20	3,905,915	3,80
1996	72,506,824	2,06	3,916,040	0,26
1997	74,994,021	3,43	4,024,048	2,76
1998	75,421,325	0,57	4,080,109	1,39
1999	72,250,601	-4,20	3,993,853	-2,11
2000	74,363,831	2,92	4,071,369	1,94
2001	75,458,108	1,47	4,145,236	1,81
2002	76,917,222	1,93	4,216,854	1,73
2003	79,884,490	3,86	4,340,114	2,92
2004	83,772,433	4,87	4,650,959	7,16
2005	87,727,925	4,72	4,896,270	5,27
2006	93,692,185	6,80	5,242,749	7,08

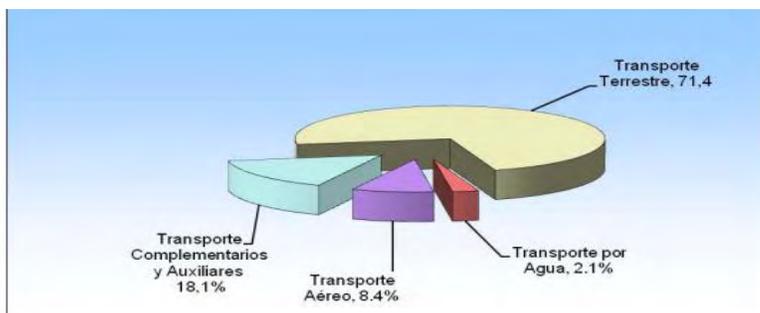
Este buen comportamiento del sector transporte durante el año 2006, se explica fundamentalmente por algunos factores favorables como son la reactivación del turismo nacional por carretera y el transporte de carga. Estos factores sumados al buen desempeño de la economía mundial y en particular, al comportamiento positivo de las economías con las cuales Colombia mantiene relaciones comerciales, incidieron favorablemente en el sector transporte.

Gráfica 22. Comparativo PIB total VS PIB transporte



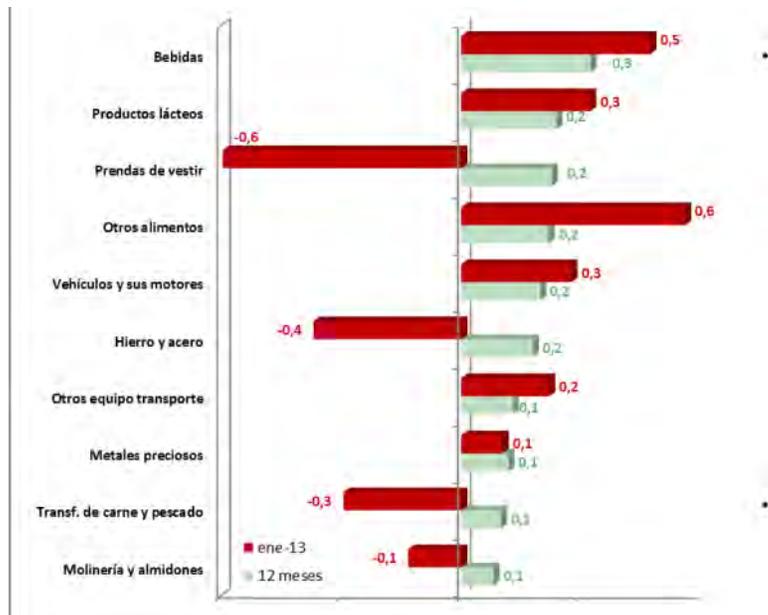
Igualmente, la contribución de este sector al crecimiento de la economía en general, presenta año a año una tendencia positiva, así mientras en el 2005 el PIB del sector transporte en pesos constantes fue de \$ 4.896.270 millones para el 2006 fue de \$ 5.242.749 millones, lo que significó pasar de participar un 5.58% en el PIB Total en el 2005, a un 5.60% en el 2006. Este crecimiento positivo del PIB Transporte para el año 2006, se atribuye especialmente a los aumentos registrados para los servicios de transporte por carretera (6,04%), servicios de transporte aéreo (9,12%) y servicios de transporte, complementarios y auxiliares (11,15%). Desde el punto de vista de la contribución que cada uno de los modos hace al PIB transporte, se encuentra que en el 2006 no se registraron mayores variaciones con respecto a los años anteriores, permaneciendo los servicios de transporte terrestre con la mayor participación con un 71,4% del valor total, mientras que los servicios de transporte por agua participan con el 2,1%, los servicios de transporte aéreo con el 8,4% y el restante 18,1% se le atribuyen a los servicios auxiliares y complementarios del transporte

Gráfica 23. Contribución por modos al PIB transporte



Fuente: diagnostico del sector transporte, ministerio de transporte 2008

Gráfica 24. Dinámica (%) de los sectores industriales Contribución de los 10 más dinámicos



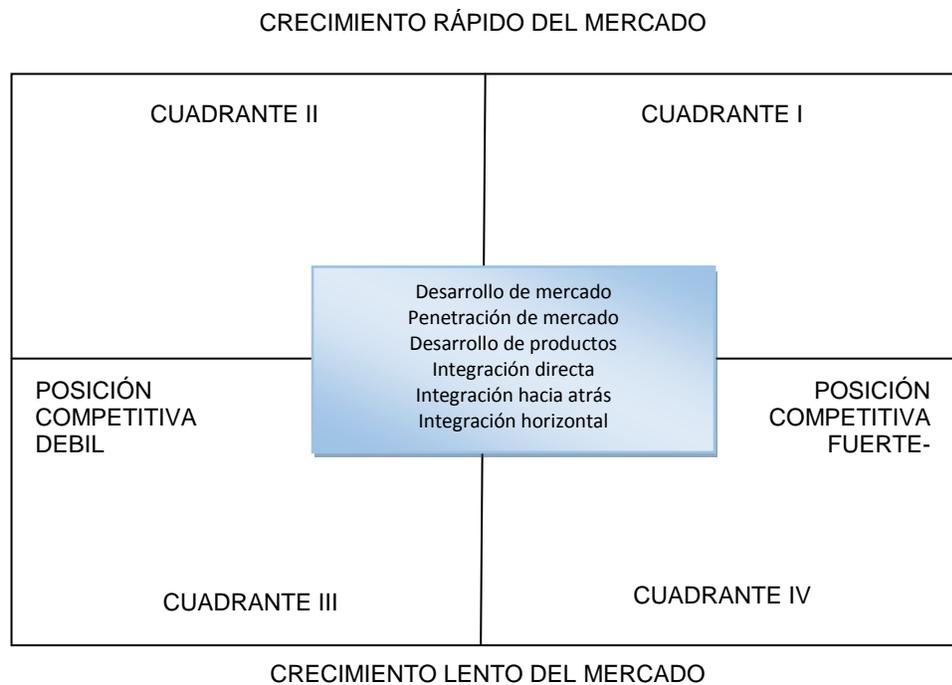
Fuente: file:///D:/Mis%20iliotecas/Desktop/2013-INDUSTRIA-ENERO.pdf

De acuerdo a su contribución al crecimiento de la producción real del sector industrial los subsectores más dinámicos durante los últimos 12 meses a enero de 2013 fueron: Industria de bebidas (6,0%), productos lácteos (7,9%), prendas de vestir, confecciones (6,1%), otros productos alimenticios (5,4%), vehículos automotores y sus motores (5,4%), industrias básicas de hierro y acero (7,1%), otros tipos de equipo transporte (6,8%), industria de metales preciosos y no ferrosos (11,0%), transformación de carne y pescado (2,3%), y productos de molinería y almidones (1,4%).

De acuerdo a esta grafica nos damos cuenta que creció la producción de los alimentos que necesitan transporte con refrigeracion lo que nos sugiere que también el mercado de los termoking crecio paralelo al crecimiento de estos productos

Después de estas tablas se puede percibir que el crecimiento del mercado de transporte está en constante crecimiento

Gráfica 25. Matriz de la gran estrategia



Thermovill se encuentra en el cuadrante número I lo que le corresponde implementar estrategias de crecimiento, debido a su nivel de competitividad, ya que gracias a las fortalezas que posee ofrece un producto de excelente calidad a sus clientes, factor que hace que ellos lo elijan, Además el crecimiento del mercado propicia una situación favorable para las operaciones de la empresa, por esta razón es preciso implementar estrategias de penetración de mercados, Desarrollo de mercado, y desarrollo de producto.

Establecer un programa continuo de monitoreo de cambios en el contexto al igual en los gustos, preferencias y tendencias del cliente, con el fin de anticiparse a los continuos cambios del mercado.

2.5 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Esta matriz, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Consiste en seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Posteriormente se asigna un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI); y un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC)⁶⁵.

La empresa Thermovill, presenta manejos contables que cumple con las exigencias de la ley, de acuerdo al testimonio del propietario, la parte contable la maneja el propietario suministrando información básica al contador quien esporádicamente realiza visitas a la empresa, el propietario argumento que no precisa con datos concisos puestos que estos los maneja el contador, por ello para el desarrollo de la presente Matriz se escogió variables estratégicas las cuales fueron evaluadas con el propietario para tener una aproximación a la realidad.

Tabla 20. Matriz de Planeación Estrategia y Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Rentabilidad Fuente: gerente	4	Nuevas tecnologías	-2
Capacidad de crédito Fuente: gerente	5	Canales de comercialización	-1
Rentabilidad Fuente: gerente	5	Clientes	-3
Capacidad de endeudamiento	6	Infraestructura	-1
		Condiciones ambientales	-6
Elaboración presupuesto para furgones	6	Personal	-4
PROMEDIO.	5.2	PROMEDIO.	-2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
		Potencial de crecimiento de la industria	5
Calidad del producto	-1		
Fidelidad del cliente	-3	Estabilidad financiera	6
Buena imagen	-2	Mercado	5
		Productividad	5
Precios	-3	Utilización de recursos	5
PROMEDIO.	-2.25	PROMEDIO.	5.2

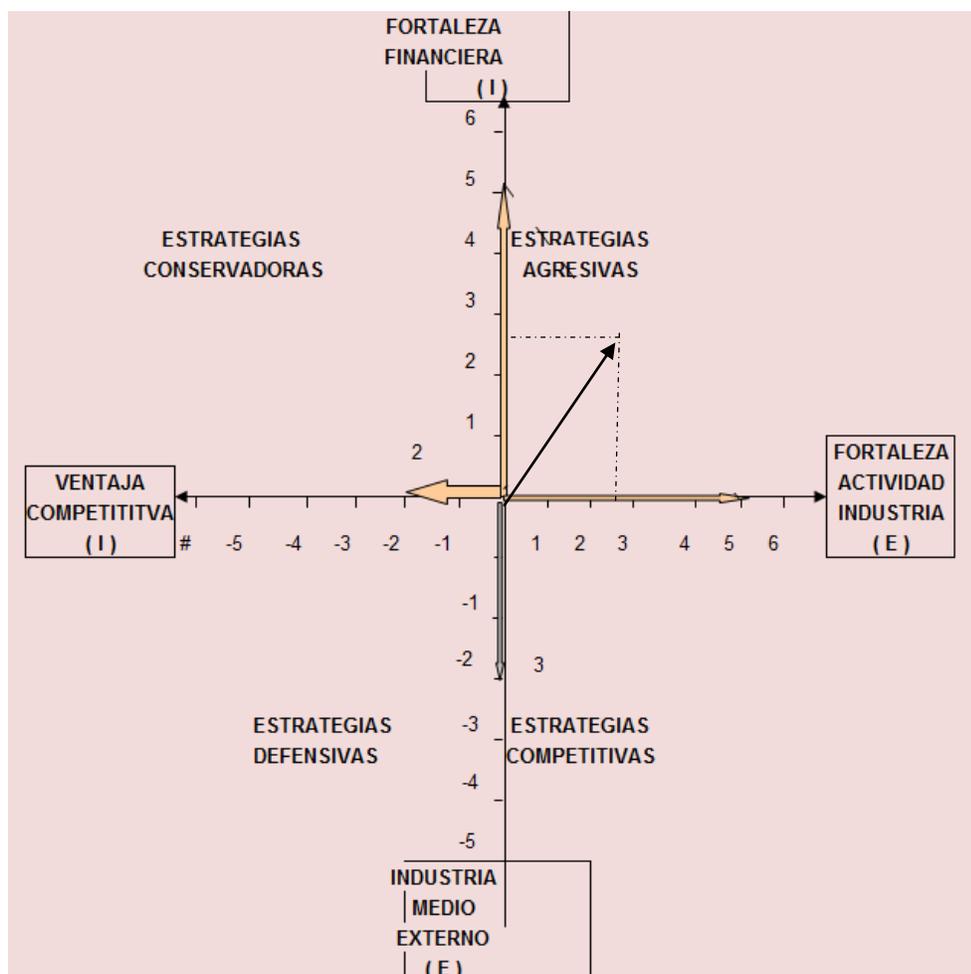
Fuente: Esta investigación.

$$\text{Coordenadas eje (X)} = VC + FI = (-2.25) + 5.2 = 2.95$$

$$\text{Coordenadas eje (Y)} = FF + EA = 5.2 + (-2.83) = 2.37$$

$$\text{Punto intersección (X,Y)} = (2.95, 2.37)$$

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



Fuente: Esta investigación.

La ubicación del vector R, indica que las estrategias a implementar en este cuadrante deben de ser de orden agresivas, que tengan como propósito aprovechar las oportunidades externas, para así vencer sus debilidades y tratar de evadir las amenazas que presenta el medio externo en torno a la actividad comercial de esta empresa. Las estrategias podrían ser el desarrollo de nuevos productos y penetración de mercado.

Fuerza de la industria: En este aspecto se observa que el sector al cual la empresa pertenece, posee un normal potencial de crecimiento y desarrollo, que genera estabilidad financiera y garantiza un buen nivel de utilidades a las

empresas de la industria. Igualmente evidencia una amplia utilización de conocimientos, en aspectos relacionados con la tecnología y un buen uso de los recursos de marketing y de la imagen corporativa de cada organización.

Finalmente es importante destacar que la ubicación de la empresa en el cuadrante agresivo implica que debe concentrar y dirigir sus estrategias hacia el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el medio externo y las fortalezas que posee, con el fin de disminuir el impacto de las amenazas externas, tales como el ataque de sus principales competidores (Modacar y Zion). Por esta razón y de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, se recomienda aplicar estrategias agresivas que cultiven los mercados actuales de la empresa y que permitan explotar adecuadamente las oportunidades existentes en el ambiente externo, mediante la implementación de estrategias de:

Penetración en el Mercado: Orientadas hacia el incremento de la participación de la empresa en los mercados en los que opera, con los productos actuales, a través de:

Desarrollo de la demanda primaria: Realizar una adecuada mezcla promocional que contribuya a un crecimiento significativo de las ventas y estimulen la acción de compra del cliente actual y potencial, mediante la entrega de servicios adicionales como realización de un número determinado de mantenimientos después de terminado la garantía, lo que permita al cliente tener un aspecto adicional diferenciador y lo que no hace que la no empresa incurra en costos adicionales.

Aumento de la cuota de mercado: Incrementar las ventas atrayendo a los compradores potenciales, mediante la realización de publicidad para llegar a los mercados actuales y potenciales y la organización de actividades promocionales que estimulen la adquisición del producto de la empresa.

Desarrollo de Productos: Reconocer que los productos evolucionan a través del tiempo lleva a la empresa a actuar pro activamente, con el fin de brindar una oferta diversificada de productos novedosos que satisfagan las cambiantes necesidades y deseos del cliente. La estrategia involucra expandir las líneas de productos, reemplazar o reformular los productos existentes, a través de:

Adquisición de la gama de productos: Crear y diseñar nuevos productos, que se caractericen por los beneficios obtenidos en los vehículos (participación en rifas,

descuentos, puntos), con el fin de brindar al cliente nuevas alternativas de compra.

Desarrollo de Servicios: En una época donde las necesidades de los consumidores son cambiantes, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas que presentan los clientes del segmento al cual se dirige, por ello es de vital importancia asegurar el éxito de la empresa mediante la prestación de un adecuado servicio y atención al cliente, a través de:

- **Adquisición de tecnología:** Básicamente en cuanto al software en el área de ventas, con el fin de hacer más eficiente el proceso de las ventas para que el cliente no tenga que imaginarse el producto final sino con anticipación por medio de la tecnología del día de hoy, pueda ver su vehículo terminado antes de estarlo lo que motivara al cliente de comprar el producto y hacer uso de los servicios.
- **Ampliación de la cobertura:** este aspecto se encuentra relacionado con el uso de los mecanismos de publicidad, en la actualidad las ventas por internet son cada vez más utilizadas, debido a la escases de tiempo y desconocimiento del mercado, el cliente busca en internet para tener mejores opciones y una guía para basarse en características y precio, por ello es necesario que la empresa inicialmente establezca un block en donde el cliente puede conocer de la existencia de ella, y no incurrirá en valores adicionales, posteriormente con la capacitación de su personal en ventas es preciso que se cree una página de internet que permita al cliente escoger esta empresa y no otra.
- **Acumulación de puntos,** este aspecto le permite atraer a clientes mayoritarios lo que motivara la adquisición de más de un producto y hacerse acreedor del beneficio que este puede tener, motivar al cliente potencial, mediante la presentación de beneficios de la tarjeta de acumulación de puntos.
- **En su página de internet puede hacer uso de los testimonios de sus clientes más significativos para que los clientes potenciales tengan referencias reales sobre el servicio y producto prestado de Thrmovill.**

Por esta razón, es importante destacar la conveniente aplicación de estrategias orientadas hacia:

Penetración de mercados: Estimular la compra del cliente, con el fin de aumentar las ventas de productos en el mercado actual, mediante el incremento del esfuerzo de marketing, básicamente en publicidad, a través de los medios de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódicos de alta circulación, canales de televisión regional e internet. Igualmente, la realización de promociones, obtenida a partir de la negociación con proveedores y el patrocinio y organización de eventos en épocas y fechas especiales.

2.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA –MCPE.

FACTORES CLAVES	POND.	PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO	
		PUNTAJE DE ATRACCION	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE DE ATRACCION	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE DE ATRACCION	PUNTAJE TOTAL
FACTORES INTERNOS CLAVES							
Diagnóstico de Producción	0,06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Los espacios físicos	0,07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
manejos documentales y evidencias de procesos	0,04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
El estilo de dirección	0,07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Antigüedad de los clientes	0,06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Grado de satisfacción del producto	0,06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Puntos favorables percibidos por los clientes en cuanto a la competencia	0,06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Fortalezas de la empresa Thermovill, percibidas por sus clientes	0,06	4	0.24	2	0.12	3	0.18

Diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado	0,06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
maquinaria e implementos para el proceso de producción	0,06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
problemas técnicos que se presentan en la actividad de producción	0,06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
No se realiza ningún tipo de investigación tendiente al mejoramiento de su estructura administrativa y	0,04	4	0.08	3	0.12	2	0.08
Estado financieros	0,04	4	0.16	1	0.04	3	0.12
Capital de trabajo Fuente: Gerente	0,07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Capacidad de endeudamiento Fuente: Gerente	0,07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Rentabilidad 30% Fuente: Gerente	0,06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Inventarios Fuente: Gerente	0,06	2	0.12	4	0.24	3	0.180
SUB TOTAL			3,17		3.15		2.36
FACTORES EXTERNOS CLAVES							
Ubicación del municipio de pasto - Capital	0,08	4	0.32	2	0.16	3	0.24

Presencia de universidades en la región	0,05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Auto retención del CREE	0,05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Exigencias del cliente en cuanto a la calidad del producto	0,1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Variación del dólar	0,1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Variación de tasa de interés	0,06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Aumento de la competencia	0,1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Cambios ambientales	0,2	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Cambios demográficos	0,11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
Orden público	0,15	2	0.3	1	0.15	3	0.45
SUB TOTAL			2.09		2.15		2.5
TOTAL			5.26		5.30		4.86

Al calcular la suma total de puntajes de atracción, estos muestran que la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas es la Penetración del Mercado con un puntaje de 5.26; seguido por el Desarrollo del Producto con un puntaje de 5.30 y por último el Desarrollo del mercado con un puntaje de 4.86, por tanto se sugiere implementar las tres.

2.7 PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS COMPETITIVOS PARA HERMOVILL (MATRIZ DOFA Y PEYEA)

Una vez desarrolladas las matrices DOFA y PEYEA se encontró que las principales estrategias a desarrollar en el marco de la implementación de un plan de mercadeo para Thermovill, son:

Plan de Mercadeo

Meta: Mejorar el posicionamiento comercial de la empresa frente al mercado de la región.

Objetivo específico: Incremento de ventas de 10% para el primer año de operación del plan

Responsable (es): Gerencia

Atención al Cliente

Estrategia: Implementar políticas claras que vinculen la capacitación como mecanismo de mejoramiento en el proceso de atención al cliente y calidad de los servicios prestados.

Objetivo: Generar fidelidad y atracción de nuevos clientes del 10% para el año 2017.

Responsable (es): Gerencia y personal de planta

Canales de Comercialización

Estrategia: Aprovechar fortalezas tales como precios, calidad, buen nombre y cumplimiento, en la búsqueda de nuevos canales de comercialización de sus productos.

Objetivo: Establecer un ambiente comercial mucho más competitivo frente a la entrada de nuevas empresas al mercado regional.

Responsable (es): Gerencia

Manual de Funciones

Estrategia Organizar, mejorar y controlar las funciones y procesos de la organización.

Objetivo: Implementación, desarrollo y seguimiento de un manual de higiene y seguridad industrial

Responsable (es): Gerencia y personal de planta

Alianzas Estratégicas

Estrategia: Fortalecer la actividad comercial, con la participación de nuevos proveedores nacionales

Objetivo: Mejorar las condiciones de comercialización y de negociación con los proveedores de la empresa

Responsable (es): Gerencia

Direccionamiento Estratégico Propuesto.

Misión. Thermovill, es una empresa dedicada a la satisfacción de necesidades de protección, conservación de productos perecederos a través de la fabricación de furgones livianos en lámina de fibra de vidrio para todo vehículo con equipo de enfriamiento, conservación y congelación, arreglo y mantenimiento de termoking, aire acondicionado, entre otros, contribuyendo a que los alimentos lleguen en condiciones aptas para el consumo humano con una estrategia amigable para el medio ambiente, con un talento humano ético e idóneo para el desarrollo del trabajo que ha garantizado la calidad que es reconocida por nuestros clientes actuales.

Visión. Thermovilli para el 2020, será una empresa reconocida a nivel regional y nacional por fabricación de furgones livianos en lámina de fibra de vidrio para todo vehículo con equipo de enfriamiento, conservación y congelación, arreglo y mantenimiento de termoking, aire acondicionado, por cumplir y superar las expectativas de sus clientes.

Objetivos estratégicos de mercadeo propuestos

Objetivo General. Lograr un mejor posicionamiento y generación de recursos para mantenerse en el mercado.

Objetivo Específico.

Incrementar en un 30% las ventas de manera anual

Aprovechar las buenas referencias que han generado las empresas que se sienten satisfechas con el producto recibido con el fin de recoger testimonios para posteriormente hacer uso de estas experiencias en las estrategias de publicidad a realizar.

Para disminuir costos y darse a conocer la empresa puede hacer usos de las redes sociales y se recomienda la creación de un block que le permita darse a conocer de manera más concreta al cliente y genera más confianza en su entorno comercial.

Capacitar al personal que concierna para ofrecer un servicio pos venta más efectivo y de mayor impacto para de esta manera reducir las insatisfacciones producidas en alguna parte de la entrega del producto para de esta manera detectar la causa raíz y de esta manera no cometerlo de nuevo y evitar las malas referencias y clientes insatisfechos.

2.7. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 21. Plan de Acción Thermovill

Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos	Presupuestos	Indicadores
Incremento de ventas de 10% para el primer año de operación del plan	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una fuerza de ventas (vendedores) - realizar un plan publicitario promoviendo las ventajas de la empresa 	<p>Contratar asesores comerciales capacitados</p> <p>Promocionar a la empresa mediante publicidad radial y visual (volantes)</p>	Gerencia	Publicidad (medios de comunicación de la región), relaciones sociales.	3.200.000	Ventas actuales / Ventas anteriores (x100)
Generar fidelidad y atracción de nuevos clientes del 10% para el año 2017.	Implementar políticas claras que vinculen la capacitación como mecanismo de mejoramiento en el proceso de atención al cliente y calidad de los servicios prestados.	<p>buena atención al cliente</p> <p>precios bajos</p> <p>disminución de costos</p>	Gerencia y personal de planta	Encuestas Llamadas telefónicas Correos electrónicos Software y hardware	500.000	Clientes fieles actuales / clientes fieles antiguos (x100)

<p>Atraer nuevos clientes de furgones creando una nueva línea de producto</p>	<p>Crear una nueva línea de producto una económica y otra vip sin dejar atrás la calidad</p> <p>Organizar un sitio web donde el cliente encuentre una forma de socializar sus necesidades de producto</p>	<p>Designar un equipo de trabajo que implemente las condiciones y especificaciones del nuevo producto</p>	<p>Gerencia y de planta</p>	<p>Pagina web Computador publicidad</p>	<p>1.500.000</p>	<p>----- -----</p>
<p>Implementación , desarrollo y seguimiento de un manual de higiene y seguridad industrial</p>	<p>Organizar, mejorar y controlar las funciones y procesos de la organización.</p>	<p>Creación del manual de higiene y seguridad industrial.</p>	<p>Gerencia y de planta</p>	<p>Solicitar a las universidades estudiantes de prácticas o pasantías del área administrativa para el desarrollo del manual e</p>	<p>400.000</p>	<p>manual de higiene y seguridad industrial construido</p>

				implantar estrategias		
Mejorar las condiciones de comercialización y de negociación con los proveedores de la empresa	Fortalecer la actividad comercial, con la participación de nuevos proveedores nacionales	Tener más de un proveedor por materia prima necesaria, para tener el poder de negociación a la hora de comprar	Gerencia	Solicitar actualización de los precios ofrecidos por los proveedores, evaluar las alternativas solicitar pedido por la mejor opción después de una negociación	-----	Compras a mejor precio

Fuente: Esta investigación.

CONCLUSIONES

La empresa Thermovill, posee un reconocimiento en el mercado lo que le ha contribuido al posicionamiento que actualmente ella tiene.

El 52% de los clientes de la empresa Thermovill califican como excelente el producto que esta elabora lo que representa un significativo porcentaje de satisfacción.

La empresa obtuvo en su análisis interno una calificación de 2,84 demuestra que la empresa presenta serias debilidades en cuanto a su actividad de mercadeo, manejos documentales y evidencias de procesos, análisis de la competencia, El estilo de dirección.

En cuanto a los factores externo la Matriz MEFÉ arrojó un valor de 2.2 lo que evidencia que las variables que lo conforman pese a las oportunidades que le brindan, la empresa vera limitada su actividad en cuanto a la variación del dólar, ya que su materia prima es importada, por el orden público y los cambios en los impuestos.

La empresa de acuerdo a su ubicación actual es necesario que desarrolle las estrategias de Penetración del Mercado, Desarrollo del Producto y Desarrollo del mercado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa darle continuidad a investigaciones como la presente que requiere de un minucioso trabajo para con ello poder mostrar los mejores resultados con la universidad, el cliente y nosotros mismos como investigadores en la satisfacción que la labor realizada si fue la correcta.

Ha sido de mucha importancia para la empresa, iniciar con el presente estudio, se recomienda igualmente continuar con él, contribuyendo a mejorar su situación estratégica tanto interna como externa.

Se recomienda aprovechar al máximo la presente investigación para tomar las medidas correspondientes de mejora para de esta manera la empresa se aleje de la estrategia de liquidación.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER EGG Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, Editorial Humanitas, 1978.

BELTRAN Gustavo. Disponible en: www.gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/.

CEMLA.ORG. Disponible en: www.cemla.org.

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

CHACHAGUI. Disponible en: www.chachagui-narino.gov.co

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Bogotá Macgraw Hill 3ra edición, 1987.

DE LA TORRE VILLAR, Ernesto y Ramiro Navarro Anda, Metodología de la Investigación, Bibliográfica, Archivista y Documental, México Editorial Mcgraw Hill, 1981.

DÍAZ Carlos Alberto, Economía Comercial, Bogotá, Editorial Norma, 1981.

DOUGLAS HOFFMAN K., John E. G. Batenson. Fundamentos de Marketing de Servicios. Edición Thomson 2002. Pág. 569.

DUNHAN Randall y Frank J. Smith. Salud Organizacional, Análisis y Diagnóstico Internos. Serie Teórica y Práctica Organizacional. Editorial Trillas, 1985

EL ERGONOMISTA. Disponible en: www.elergonomista.com/3ab12.html..

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice may, onceava edision, Bogotá 2011.

GERENCIE.COM. Disponible en: www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html.

GONZALES LOPEZ Luis, Diferenciación en Marketing, Ediciones Diaz de Santos S.A. 1999.

GOOGLE.COM Disponible en: www.books.google.com.co/. Citado el 20 de Octubre de 2013.

HISTORIA DEL MERCADO. Disponible en: www.mercadeoieue.blogspot.com/2011/03/historia-del-mercadeo.html.

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

LOPEZ BERZUNZA Enrique. Disponible en: www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Contr ol_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/47.htm.

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

MARKETING XXI.COM. Disponible en; www.marketing-xxi.com/investigacion-y-analisis-de-la-satisfaccion-del-cliente-36.htm.

MARKETING MIX. Disponible en: www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix.

MATRIZ INTERNA EXTERNA. Disponible em: www.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN. Disponible en: www.prospectiveteam.com/UVM/PE/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf.

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

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

NORMAS TÉCNICAS COLOMBIANAS. Tesis y otros trabajos de grado. Actualización 2012.

O.C. Farrell Michael, D. Hartline. Strategies de Marketing, Edition Cengage Learning 2006 paginas 648.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS una Guía Práctica, Susana María García Moreno, Juan José Nájera Sánchez, María de Guadalupe Rico García. Editorial Esic, 2001.

PARDINAS Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México Siglo xxi Editores, 4ª Edición, 1970.

PARMERLEE David, Preparación del Plan de Marketing, ediciones Granica S.A. 1999.

PHILIP KOTLER, GARY AMSTRONG. Fundamentos de Marketing sexta edición. Pearson Educación pág. 530

PLAN DE ACCIÓN. Disponible en: www.definicion.de/plan-de-accion/#ixzz2gvSU86Po.

R. LEVY Alberto, Marketing Avanzado en la Práctica. Ediciones Granica S.A. Pag 282 1992.

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas 5ta edición

SABINO, Carlos Proceso de Investigación, Bogotá, Editorial, El Cid, 1980.

SINZ José María de Vicuña, El Plan de Marketing en la Práctica, Editorial Esic 2012.

TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 5a, Edición 1973.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. Diccionario de la Investigación Científica, Bogotá, Editorial Blanco, 1984.

TREFO.COM Disponible en: www.trefo.com.co/trefo/?q=node/31.

ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Metas

Actividades/ tiempo	Mes 1ro				Mes 2d			Mes 3ro				Mes 4to				Mes 5to				Mes 6to				
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración de propuesta	X																							
Presentación propuesta		X																						
Aprobación de la propuesta						X	X																	
Elaboración de proyecto										X														
Presentación proyecto										X														
Aprobación del proyecto										X														
Aplicación de Instrumentos												X	X											
Tabulación y análisis de la información.														X	X	X								
Elaboración del Informe Final																				X	X			
Presentación del informe final																						X		
Aprobación del informe final																							X	
Socialización																							X	

Fuente: Esta investigación.

Anexo B. Presupuesto de la Investigación

PRESUPUESTO						
Pasos	Actividades	Insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1. DISEÑO DEL PROYECTO	Elaboración de propuesta	Papelería	Varios	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
	Presentación de propuesta	Digitación	Hora	48	\$ 2.000,00	\$ 96.000,00
	Aprobación de la propuesta	Impresión	Hoja	80	\$ 400,00	\$ 32.000,00
	Elaboración de proyecto	Transporte	Taxi	15	\$ 3.300,00	\$ 49.500,00
	Presentación de proyecto	Horas Hombre	Hora	240	\$ 2.456,00	\$ 589.440,00
	Aprobación del proyecto	Fotocopias	Hoja	50	\$ 100,00	\$ 5.000,00
		Varios	Varios	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
		SUBTOTAL				
2. PROCESO DE INVESTIGACION	Aplicación de Instrumentos	Fotocopias	Hoja	100	\$ 100,00	\$ 10.000,00
	Tabulación y análisis de la información.	Digitación	Hora	96	\$ 2.000,00	\$ 192.000,00
	Elaboración del	Impresión	Hoja	280	\$ 400,00	\$ 112.000,00
		Transporte	Taxi	10	\$ 3.300,00	\$ 33.000,00
		Horas Hombre	Hora	240	\$ 2.456,00	\$ 589.440,00

Informe Final					0
Presentación del informe final	Otros	Unidad	1	\$	\$
				300.000,00	300.000,00
Aprobación del informe final					
Socialización					
	SUBTOTAL				\$
					2.258.380,00
IMPREVISTOS 5%					\$
					112.919,00
TOTAL					\$
					2.371.299,00

Fuente: Esta investigación.

Anexo C. Encuesta Dirigida al Cliente Externo de la Empresa "THERMOVILL"

1. ¿Cuánto tiempo lleva como cliente de la empresa "Thermovill"?

- a. Menos de un año__
- b. Entre uno y tres años__
- c. Entre cuatro y ocho años__

2. ¿Por qué medio o cómo conoció de la empresa Thermovill?

- a. Internet __
- b. Prensa o revistas __
- c. Contactos empresariales __
- d. Amistades __
- e. Publicidad directa __

3. ¿Usted volvería a solicitar el producto o servicio de la empresa Thermovill?

- a. Seguro__
- b. Posiblemente__
- c. Quizás__
- d. Posiblemente No__
- e. No__

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción del producto recibido de la empresa Thermovill?

- a. Excelente__
- b. Muy bueno__
- c. Bueno__
- d. Regular__
- e. Malo__

5. ¿Qué características resaltaría de las empresas que ofrecen el mismo producto de la empresa Thermovill?

- a. Precio__

- b. Diseño__
- c. Calidad__
- d. Oportunidad de entrega__
- e. Funcionalidad__
- f. Durabilidad__
- g. Facilidades de pago__
- h. Servicio post venta__
- i. Tecnología__

6. ¿Qué características resaltaría de la Thermovill?

- a. Precio__
- b. Diseño__
- c. Calidad__
- d. Oportunidad de entrega__
- e. Funcionalidad__
- f. Durabilidad__
- g. Facilidades de pago__
- h. Servicio post venta__
- i. Tecnología__

Anexo D. Entrevista realizada a la alta gerencia de la Empresa “THERMOVILL”

Objetivo: Tener un conocimiento más amplio de acuerdo a la percepción del administrador de la empresa, Thermovill del municipio de Pasto departamento de Nariño.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA

1. ¿Qué estrategias ha implementado la gerencia para que todos los empleados conozcan el direccionamiento estratégico (la misión visión..) y se apropien de el?
2. ¿Se hace presupuestarios o se responde de acuerdo a las necesidades del entorno?
3. ¿Qué departamentos o áreas posee la empresa?
4. ¿Quién toma decisiones?
5. ¿Qué fortaleza considera más importante a la hora de competir?
6. ¿Se anticipa a las acciones de la competencia, mediante que estrategias?
7. ¿Se anticipa a las necesidades de los clientes?
8. ¿Cómo es la estructura organizacional?
9. ¿Quién asigna las responsabilidades y funciones de cada cargo? ¿Todos las conocen?
10. ¿Las funciones y responsabilidades delegadas son realizadas de manera apropiada?
11. ¿Existe manual de funciones y procedimientos?
12. ¿Poseen plan de acción, de expansión o diversificación de servicios?
13. ¿Quién hace el direccionamiento estratégico?
14. ¿Tiene la empresa un sistema de control financiero? ¿es automatizado?
15. ¿Posee un sistema efectivo de control de ventas?
16. ¿Posee un sistema efectivo de control de inventarios?
17. ¿Cómo considera el ambiente laboral?
18. ¿Cómo se maneja el sistema de recompensas y sanciones?
19. ¿Cómo motiva a los empleados?
20. ¿Qué sistemas de evaluación de personal maneja?
21. ¿Posee la empresa un departamento o un jefe de personal?
22. ¿Quiénes considera son su principal competencia y qué importancia tiene cada uno de ellos?
23. ¿Cómo maneja el tema de la competencia, es decir, se hacen visitas a los establecimientos para conocer las innovaciones, promociones, precios, productos, cambios, servicios y formas de atender al cliente?
24. ¿Cómo considera la participación de la empresa en el mercado?

25. ¿Considera que sus clientes están satisfechos?
26. ¿Se basa en estudios de mercado para tomar decisiones?
27. ¿Qué estrategias realizan para fidelizar al cliente?