

**PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION**

LAURA VANESSA PINTO BUITRAGO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION**

LAURA VANESSA PINTO BUITRAGO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
YHANCY ELIANA CORAL ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
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, Noviembre de 2015.

RESUMEN

Por lo cual basados en una política de mejoramiento continuo, se hace necesario identificar cual es la situación actual de la empresa en sus diferentes factores productivos, logrando la construcción y la implementación de una guía que permita a esta empresa la fijación de nuevos objetivos, políticas y estrategias globales para dar sus primeros pasos en el inicio de un nuevo proceso comercial, partiendo de la identificación de su oferta productiva como eje fundamental en un proceso de expansión de mercado y la necesidad de conocer más afondo la calidad de sus procesos y el adecuado funcionamiento de los mismos frente a las diversas situaciones que pueden presentarse en un mercado.

ABSTRACT

Therefore based on a policy of continuous improvement , it is necessary to identify which is the current situation of the company in its various production factors , making the construction and implementation of a guide that enables the company setting new objectives, policies and strategies to take their first steps in starting a new business process , starting from identifying your productive supply as the linchpin in a process of market expansion and the need to know more about the quality of their processes and the right operation thereof against the various situations that may occur in a market.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
1. AREA DE INVESTIGACION	16
2. TITULO DEL PROYECTO	17
3. IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	19
4. JUSTIFICACION.....	20
5. OBJETIVOS.....	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	21
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
6. MARCO DE REFERENCIA.....	22
6.1 ANTECEDENTES.....	22
7. DISEÑO METODOLOGICO.....	25
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	25
7.2 METODO DE INVESTIGACION	25
7.2.1 Método deductivo.....	25
7.2.2 Método analítico.....	25

7.2.3 Método estadístico.....	25
7.3 FUENTES DE INFORMACION.....	25
7.3.1 Fuentes primarias.....	25
7.3.2 fuentes secundarias.....	26
7.3.3 Fuentes terciarias.....	26
8. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION	27
8.1 GENERALIDADES MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA.....	27
8.1.1 Descripción general de la empresa.....	27
8.2 MISIÓN	27
8.3 VISION.....	27
8.4 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	28
8.4.1 Nivel de pertenencia.....	28
8.4.2 Antecedentes del Equipo Directivo.....	28
8.4.3 Cultura Organizacional.....	29
8.4.4 Nivel de Delegación y Asignación de Funciones.....	29
9. CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.....	31
10. MERCADEO	33
10.1 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	33
10.1.1 Destino de las Ventas.....	33
10.1.2 Canales de Distribución.....	33
10.1.3 Principales Clientes.....	33

10.1.4 Análisis de la competencia.....	33
10.1.5 Ventajas Competitivas de la Empresa.	33
11. ANALISIS FINANCIERO.....	35
12. ANALISIS DOFA MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECRACION	39
12.1 DEBILIDADES	39
12.2 OPORTUNIDADES.....	39
12.3 FORTALEZAS	40
12.4 AMENAZAS.	40
13. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	42
13.1 PRODUCTO	42
13.2 ALMACENAMIENTO	45
13.3 EMPAQUE	45
13.3.1 Calidad de Empaques Exigidos.	46
13.3.2 Tipos de empaque.	47
13.3.2.1 Empaque Primario o de Venta.	47
13.3.2.2 Empaque Secundario o Colectivo.....	48
13.3.2.3 Empaque terciario o Embalaje.	49
13.4 RIESGOS.....	49
13.4.1 Etiquetado.....	50
13.5 DISTRIBUCION	51

14. INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA LA EMPRESA VELAS MARGARITA.....	52
14.1 POSICION EN NOMENCLATURA ARANCELARIA PAIS EXPORTADOR ...	52
VELAS (CANDELAS), CIRIOS Y ARTICULOS SIMILARES	52
14.2 BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA.....	52
14.2.1 Exportaciones colombianas.	52
15. REGULACIONES TECNICAS PARA EL INGRESO DEL PRODUCTO AL MERCADO.....	56
16. CONDICIONES DEL MERCADO Y CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA.	57
16.1 CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	57
16.2 TENDENCIAS DE CONSUMO DE VELAS.....	57
16.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	58
17. ESTRATEGIAS DE GESTION COMERCIAL.....	60
17.1 DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	60
17.2 LÍNEA DECORACIÓN Y AMBIENTES	61
17.3 LÍNEA NAVIDAD, AMOR Y AMISTAD.....	61
17.3.1 Línea Velas en Gel:	62
18. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA.....	69

NETGRAFIA70

ANEXOS71

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema organizacional.....	28
Figura 2. Proceso de Abastecimiento y Producción.....	44
Figura 3. Empaque primario para velas, cirios y veladoras	48
Figura 4. Empaque secundario velas, cirios y veladoras	48
Figura 5. Empaque Terciario.....	49
Figura 6. Distribución de cajas en estiba	50
Figura 7. Balanza Comercial Colombiana 2013 Millones de Dólares FOB	53
Figura 8. Exportaciones Colombianas	54
Figura 9. Exportaciones de Colombia de velas, Cirios y Veladoras.....	55

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Descripción del producto.....	31
Tabla 2. Multiservicios S.A.S velas margarita y decoración	32
Tabla 3. Balance general	37
Tabla 4. Matriz DOFA	41
Tabla 5. Codificación Plásticos Reciclados.....	47
Tabla 6. Balanza comercial Colombiana 2000 – 2013 Millones de dólares FOB...53	53
Tabla 7. Indicadores Comerciales.....	55

INTRODUCCION

Los países del mundo se enfrentan a una globalización anunciada, la apertura económica es un actividad latente y obligatoria para el mundo entero, que ha llevado a la firma de diversos tratados comerciales entre cada uno de los países del mundo, en la búsqueda sustancial por disminuir las barreras arancelarias de los productos a su ingreso a nuevos mercados, como también fomentar el crecimiento económico y la competitividad de la economía interna y externa de aquellos países involucrados.

Por tal razón y tras la firma del TLC con Estados Unidos en la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales, se hace necesario la preparación de la empresas participes de este proceso a través del fortalecimiento de sus actividades productivas y la búsqueda de aliados estratégicos que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Además las nuevas exigencias del mercado y sus consumidores, obligan a que el sistema empresarial se someta a cambios drásticos en materia productiva con el fin de satisfacer las necesidades del cliente sus expectativas, logrando un incremento en la competitividad empresarial y regional, que se refleje en el dinamismo de la estructura económica. De igual forma las tendencias de los mercados y el actual dinamismo económico de muchos de los países del mundo, no solo ha revolucionado la industria y sus formas de consumo , sino también plantea un nuevo panorama empresarial para todos y cada uno de los sectores productivos de nuestra economía, en donde la falta de oportunidades a frenado paulatinamente el desarrollo de muchos proyectos empresariales que prometen ser a mediano y largo plazo una nueva alternativa de mejoramiento para la ya gastada economía mundial.

Por tal razón este trabajo está enfocado en dinamizar el entorno empresarial, por medio del estudio de variables y desarrollo de adecuadas estrategias de mercadeo orientadas al mejoramiento continuo de la estructura empresarial, que permitan en corto plazo el dinamismo todas las áreas productivas de la empresa frente a la competencia no solo nacional sino también internacional. Igualmente, preparar a la empresa VELAS MARGARITA Y DECORACION para enfrentarse a las exigencias de un nuevo mercado, enfocado en el diseño y la innovación de nuevos productos que permitan la generación de valor agregado para el consumidor, utilizando como punto de partida los ya vigentes acuerdos comerciales, sus políticas y disposiciones para desarrollar un plan de fortalecimiento empresarial que permita resaltar las fortalezas y capacidades que poseen las líneas comerciales de una empresa nariñense como lo es VELAS MARGARITA que con gran esfuerzo ha logrado posicionarse en el mercado nacional y que aspira prontamente incursionar en el ámbito internacional, en donde no solo se den a conocer sus productos sino también se logre un rápido posicionamiento en la mente de cada uno de sus consumidores.

Por otra parte, se pretende que durante todo este proceso se logre identificar aquellas falencias que impiden el acceso a los nuevos mercados y que disminuyen el ámbito competitivo de la empresa, con el objetivo de buscar nuevas alternativas que permitan en primer lugar dinamizar y fortalecer los procesos productivos y comerciales.

1. AREA DE INVESTIGACION

1.1 LINEA DE INVESTIGACION

“DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL”

2. TITULO DEL PROYECTO

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, PARA LA EMPRESA
MULTISERVICE S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION”**

3. IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es una economía destacada en el panorama internacional su crecimiento en la última década y el gran atractivo que ofrece a la inversión extranjera hacen del país una de las economías más destacadas de Suramérica; posicionándola hoy en día como la cuarta economía más grande de América Latina, tras las de Brasil, México y Argentina y dentro de la clasificación internacional, entre las 30 mayores del mundo.

Desde principios del siglo XX la economía Colombiana se ha basado, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación (14,9%), y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno (8,4%). Una de las actividades económicas más tradicionales es el cultivo de café, siendo uno de los mayores exportadores mundiales de este producto; ha sido parte central de la economía y le ha valido reconocimiento internacional gracias a la calidad del grano; sin embargo, su importancia y su producción han disminuido significativamente en los últimos años, en 2011 se produjeron 7,8 millones de sacos, lo que representa una caída del 12% frente a 2010.¹

Pese al crecimiento económico que atraviesa el país, Nariño es un Departamento con una balanza comercial deficitaria desde hace 6 años, debido a la disminución de las exportaciones y el incremento de las importaciones y a pesar de que Estados Unidos es el primer comprador de Nariño, las exportaciones son bajas con relación a las que se hace en el resto del país.

Esto se puede verificar en las cifras que posee la balanza comercial de nuestro departamento, en donde las importaciones alcanzan un monto total de 104.9 millones de dólares a diferencia de las exportaciones que solo alcanzan un total de 10.1 millones. Igualmente y según la oficina de estudios económicos, pese al gran esfuerzo del departamento por alcanzar un puesto más alto en el índice de competitividad, su baja participación industrial en los diferentes sectores de la misma lo mantiene el puesto número 15 del escalafón nacional.

La competencia extranjera en el mercado nacional e internacional obligan a las empresas a ser más competitivas, a mejorar, tanto dentro del país como fuera de él, esto hace que muchas de las pequeñas empresas se queden estancadas y que las grandes hagan que estas desaparezcan; los empresarios de Nariño desconocen grandes oportunidades de negocios que les permiten crear nuevas y mejores estrategias para el progreso de la empresa, de igual forma ignoran el

¹ OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. [en línea] [citado 2015-09-22] Disponible en internet: http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe__nario_agosto_2013.pdf

apoyo que entidades públicas y privadas les prestan con temas relacionados al desarrollo y la implementación de procesos para lograr la madurez, para mantener actividades constantes y productivas, relacionadas con las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Para que una empresa sea competitiva frente a otras tiene que tener en cuenta varios factores tales como:

- “Estrategia y planificación,
- Flexibilidad del mercado,
- Investigación y desarrollo,
- Capital Humano,
- Minimizar costos,
- Calidad,
- Innovación y capacidad tecnológica”.²

Para Velas Margarita es de vital importancia cada uno de los factores de competitividad, puesto que estos le brindan múltiples beneficios a la misma tanto al interior como en el exterior de ella, a través de un plan de mejoramiento que permita por medio del diseño y la implementación de estrategias una reestructuración en cada uno de sus procesos empresariales que fomenten su crecimiento y desarrollo a través de la innovación en procesos y el incremento de la capacidad tecnológica con miras a ampliar su capacidad productiva.

3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Es necesario realizar un plan de fortalecimiento empresarial, para que la empresa VELAS MARGARITA Y DECORACION dinamice su proceso comercial e incremente su competitividad en el mercado nacional?

² FACTORES DE COMPETITIVIDAD. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.joseacontreras.net/admon/Competitividad/competitividadotrospfs/sectoreconomista/Factores_clave_para_la_competitividad.pdf

4. JUSTIFICACION

Basados en la importancia que posee un proceso de fortalecimiento empresarial dentro de toda pequeña, mediana y grande empresa, independientemente del sector en el que se encuentre. Se hace necesario el planteamiento de un plan estratégico de fortalecimiento para la empresa VELAS MARGARITA Y DECORACION orientado a mejorar todos y cada uno de los procesos inmersos en sus diferentes áreas productivas. Soportados en las mejora continua que debe realizar toda entidad para ser competitiva en el mercado actual, en donde predomina la satisfacción del cliente por encima de cualquier otro factor comercial y más aún en el segmento específico de los bienes de consumo en donde la diversidad de proveedores hacen cada vez más difícil la permanencia dentro del mismo.

Conjuntamente el auge en la oferta de todo tipo de productos por parte de las empresas extranjeras debido al apertura económica y la firma de los diferentes acuerdos comerciales, especialmente aquellos que poseen relación directa con los artículos de cirios y veladoras se han convertido en un factor determinante para el planteamiento y reestructuración de las estrategias comerciales de la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas del país. Esto sin contar las nuevas tendencias de consumo en donde el consumidor se ha convertido en el punto clave para lograr el posicionamiento de los productos en su determinado nicho de mercado.

Por lo cual basados en una política de mejoramiento continuo, se hace necesario identificar cual es la situación actual de la empresa en sus diferentes factores productivos, logrando la construcción y la implementación de una guía que permita a esta empresa la fijación de nuevos objetivos, políticas y estrategias globales para dar sus primeros pasos en el inicio de un nuevo proceso comercial, partiendo de la identificación de su oferta productiva como eje fundamental en un proceso de expansión de mercado y la necesidad de conocer más afondo la calidad de sus procesos y el adecuado funcionamiento de los mismos frente a las diversas situaciones que pueden presentarse en un mercado.

Por tal razón se pretende que en el transcurso de este proceso, Velas Margarita comience a identificar las muchas posibilidades que ofrecen actualmente los nichos de mercado y como se encuentra preparado para afrontarlos, partiendo de su amplia trayectoria en el mercado como eje fundamental para el inicio de toda actividad comercial. De la misma manera es fundamental que la empresa conozca muy de cerca cómo se debe hacer un proceso de fortalecimiento empresarial, basado en variables claves como el mejoramiento continuo y diversificación de productos, reducción de costos y competitividad en el mercado, diferenciación y valor agregado.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un plan de fortalecimiento empresarial para la empresa MULTISERVICE S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION para incrementar su competitividad en el mercado nacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico interno que me permita conocer el estado actual de la empresa y su oferta comercial.
- ✓ Realizar una Inteligencia de mercado para conocer las condiciones del segmento del mercado en el que se encuentra actualmente la empresa, identificando en ellas formas y tendencias de consumo que permitan formular e implementar adecuadas estrategias comerciales en busca de un posicionamiento y reconocimiento en el mercado.
- ✓ Diseñar un plan de acción que permita asignar y desarrollar tareas en busca del mejoramiento de las áreas productivas de la empresa, basadas en una política de competitividad e industrialización.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 ANTECEDENTES

La economía de Colombia es una economía emergente destacada en el panorama internacional gracias al fuerte crecimiento que ha experimentado en la última década y al gran atractivo que ofrece a la inversión extranjera; se posiciona hoy como la cuarta más grande de América Latina, tras las de Brasil, México y Argentina y en la clasificación internacional, se encuentra dentro de las 30 mayores del mundo. En la última década Colombia paso de una política de proteccionismo a una economía abierta a los cambios, a los tratados bilaterales y multilaterales, y a las firmas de Tratados de Libre Comercio con países desarrollados cuyo único fin es ayudar a los empresarios Colombianos a mejorar su participación en el mercado nacional e internacional.

Es esta la razón por la cual Colombia se vio obligada a abrir relaciones con los mercados del litoral Pacífico latinoamericano, Centroamérica y la Cuenca del Caribe; buscando dirigir de forma preferencial hacia estas zonas las exportaciones y las inversiones.

Por otra parte y frente al esquema empresarial de Nariño se puede decir que actualmente posee una desgastada producción regional, basada prácticamente en el cultivo de café, la cual no ha permitido que en el transcurso de tantos años se brinde la oportunidad a nuevos sectores productivos de gran potencial, para que sean pioneros en la creación de nuevas industrias y que permitan por medio de la fabricación y comercialización de algunos productos, mejorar el dinamismo comercial del departamento. Actualmente y según la oficina de estudios económicos, la competitividad del departamento se ha visto frenada paulatinamente por la falta de interés por parte de las entidades gubernamentales, a muchas de las potencialidades con las que actualmente cuenta Nariño, específicamente en la parte de eco turismo y el turismo religioso y cultural, que no han sido aprovechadas correctamente y que se perfilan como un oportunidad comercial, que no solo dinamizara a la economía departamental, sino que también dará a conocer a Nariño y su cultura.³

Frente al tema industrial, Nariño posee una gran déficit comercial reflejado en varios aspectos que han impedido el fortalecimiento económico del sector, uno de ellos el bajo número de industrias dedicadas a la producción o transformación de bienes de consumo tales como la agroindustria y marroquinería, sin mencionar la falta de tecnificación e industrialización para el desarrollo de estos procesos productivos. Simultáneamente se suma a esta problemática la poca diversificación

³ MURILLO, Jorge. Exportar e Internacionalizarse. 3ra edición. Bogotá: Panamericana editores Ltda., 2007. p. 60.

e innovación de productos por parte de las empresas de este sector, para incrementar su participación en el mercado y buscar nuevos segmentos, ya que prácticamente se ha mantenido un círculo vicioso, donde solo se ha brindado prioridad a algunos productos como lo son la leche, el café, la palma y el cuero.

Conjuntamente y frente al tema de comercio exterior, se debe analizar la importancia de los acuerdos comerciales y papel que juega cada uno de ellos en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, que para el caso colombiano lo conforman el 99% de los establecimientos comerciales generando cerca del 60 y el 80 % del empleo en Colombia y que permitirá en corto plazo no solo promover e impulsar sus productos, sino también lograr la expansión de mercados y un desarrollo económico sostenible. Siendo este uno de los objetivos claves de los acuerdos comerciales, se hace necesario tener muy presente que su entrada en vigencia, plantean grandes retos y oportunidades que obligan a las empresas a enfrentarse a un escenario comercial mucho más amplio y exigente, en donde la competencia hace parte fundamental del desarrollo empresarial obligando a los empresarios a conocer más de cerca la importancia de los procesos de internacionalización.

De la misma manera, el nuevo ambiente comercial generado por la apertura económica y la globalización permite en esta oportunidad el análisis de una temática de gran importancia en el desarrollo económico empresarial, el cual se encuentra vinculado directamente con temas como: el segmento PYME, su participación y dinamismo dentro de la balanza comercial del país, los retos y oportunidades que se les presentan frente a la firma de los diferentes acuerdos comerciales y su influencia dentro de la diversificación de la oferta exportable, con miras a reducir la dependencia comercial frente a las exportaciones tradicionales.

Según el informe Doing Business 2012 realizado por el Banco Mundial, Colombia ha mejorado su entorno empresarial ubicándose en el puesto 42 del ranking mundial, mejorando cinco lugares con respecto al año anterior (puesto 47). Según este reporte, la investigación se enfatizó principalmente en la perspectiva de las Pymes, logrando analizar su desempeño y participación en la economía y su efecto en el clima de los negocios en materia de situación económica, ventas y expectativas.

El centro de estudios económicos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y su indicador Pyme, revela que son muy favorables las perspectivas y la situación actual de estas empresas, por lo cual ha denominado como “muy bueno”, el desempeño y la participación logrados desde el año 2009 hasta la actualidad. Igualmente frente al tema de comercio exterior cabe recalcar la importancia y el dinamismo que le han brindado estas empresas a la balanza comercial del país, al fomentar las exportaciones no tradicionales por medio de la ampliación del portafolio comercial de bienes y de servicios que se posee hasta el momento, permitiendo de esta manera

disminuir la peligrosa dependencia que tenemos frente a las exportaciones tradicionales.⁴

Conjuntamente con el tema de comercio de comercio exterior, se debe analizar la importancia de los acuerdos comerciales y papel que juega cada uno de ellos en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, que para el caso colombiano lo conforman el 99% de los establecimientos comerciales generando cerca del 60 y el 80 % del empleo en Colombia y que permitirá en corto plazo no solo promover e impulsar sus productos, sino también lograr la expansión de mercados y un desarrollo económico sostenible.

Siendo este uno de los objetivos claves de los acuerdos comerciales, se hace necesario tener muy presente que su entrada en vigencia, plantean grandes retos y oportunidades que obligan a las empresas a enfrentarse a un escenario comercial mucho más amplio y exigente, en donde la competencia hace parte fundamental del desarrollo empresarial obligando a los empresarios a conocer más de cerca la importancia de los procesos de internacionalización.

⁴ ZAMORA, Sandra. Las Pymes de cara a los TLCs. COYUNTURA pyme. Edición 38. Bogotá D.C.: s.n., 2012. p. 55.

7. DISEÑO METODOLOGICO.

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo que se pretende realizar en la empresa es de carácter exploratorio ya que acude a la búsqueda de información secundaria a través de documentos, netgrafía (Internet) e información de entidades gubernamentales y mixtas, que permitan la adquisición de información clara y precisa para el desarrollo del plan fortalecimiento empresarial. Cabe resaltar aquí, que la información de entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y las Cámaras de Comercio serán fundamentales para el desarrollo del estudio, debido a que cuenta con información muy clara y precisa con respecto a los procesos comerciales del país y sus sectores productivos, fundamentales para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias comerciales.

7.2 METODO DE INVESTIGACION.

7.2.1 Método deductivo. Este método va de lo general a lo particular, es decir, en la investigación se presentaran conceptos y definiciones de las que se extraen conclusiones, evaluando otras situaciones generales ya presentadas en el medio.

7.2.2 Método analítico. El análisis y la síntesis son los procesos a utilizar en el desarrollo del plan importador, puesto que es un método de investigación y el análisis permite estudiar antecedentes.

7.2.3 Método estadístico. El análisis e interpretación de la información que se recolecte durante el desarrollo de la investigación será de vital importancia, en este tipo de método se utilizan herramientas estadísticas que permiten obtener arrojar información precisa, permitiendo la estructura de conclusiones y recomendaciones de mayor calidad.

7.3 FUENTES DE INFORMACION

7.3.1 Fuentes primarias. Aquí se tendrá en cuenta la información estadística registrada por entidades como la Cámara de Comercio de Pasto en determinados estudios realizados. Como base fundamental para el desarrollo de este plan de trabajo.

7.3.2 fuentes secundarias Esta información esta situadas fuera de la empresa, por lo tanto se tendrá en cuenta el material bibliográfico, estudios relacionados con la investigación que se desarrollara.

7.3.3 Fuentes terciarias. Herramienta de Internet, artículos sobre las encuestas realizadas anteriormente, listas de lectura que permiten tener información de mayor actualidad lo que llevara a conocer información más complementaria para el estudio de este tipo de sistemas productivos.

8. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION

8.1 GENERALIDADES MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA

8.1.1 Descripción general de la empresa. Multiservicios S.A.S velas Margarita, es una empresa Agroindustrial, ubicada en la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño. Dedicada a la producción, transformación y comercialización de velas en diferentes presentaciones. Fundada en el año de 1979 por la señora MARGARITA BENAVIDES y su esposo EDGAR ADAN MEZA, esta empresa comienza su esquema productivo fabricando cerillas y veladoras para las parroquias, quienes eran en ese entonces sus principales clientes y consumidores, definiendo su mercado potencial y visualizando nuevas oportunidades comerciales por medio del ingreso a nuevos segmentos de mercado, como los son las ventas a cadenas de supermercados, grandes superficies y tiendas de barrio de la ciudad de Pasto.

Después de casi 24 años de experiencia comercial dentro de este segmento de mercado, la empresa comienza el desarrollo y la implementación de un nuevo esquema organizacional y administrativo de la misma, basada en resaltar la importancia de la modernización industrial, diferenciación comercial y mano de obra especializada en las diferentes áreas de la empresa. Los cuales permitirían en corto plazo el fortalecimiento de las actividades productivas de la misma, a través del mejoramiento de sus procesos y la implementación de adecuadas estrategias de mercadeo orientadas a definir su portafolio de productos.

8.2 MISIÓN

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

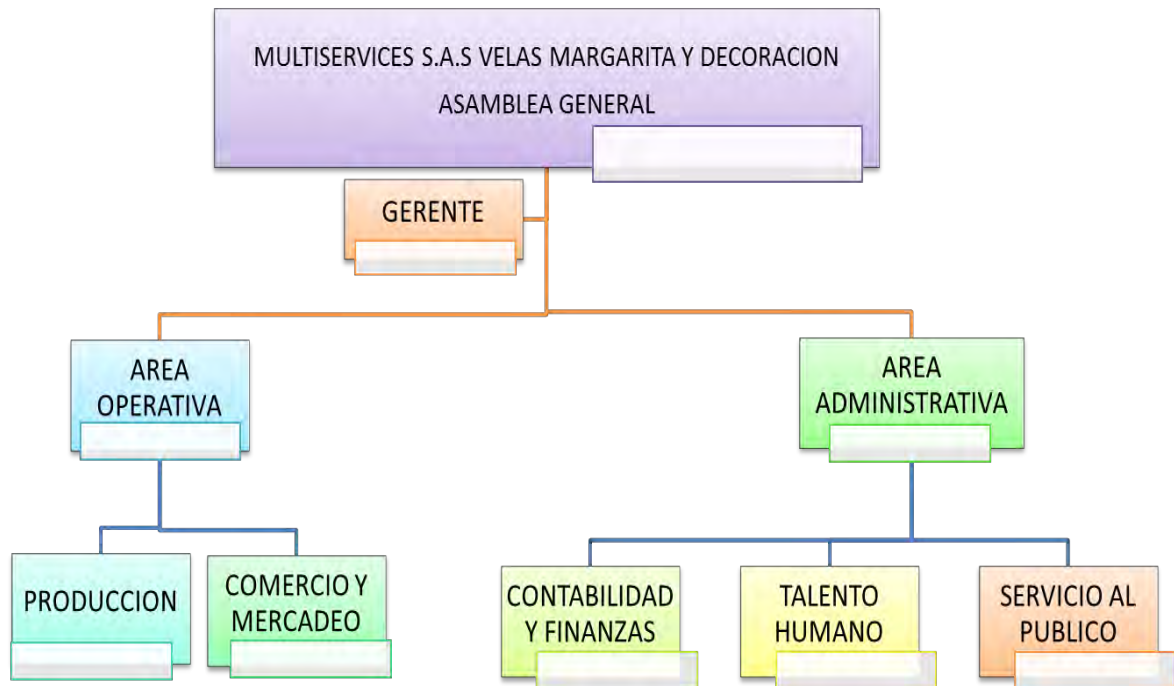
8.3 VISION

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

Igualmente, VELAS MARGARITA cuenta en el momento con un esquema organizacional bien definido que le ha permitido su fortalecimiento empresarial y el mejoramiento de su dinamismo comercial a través de la búsqueda de nuevas

oportunidades. Este esquema organizacional se ha conformado de tal manera que cada uno de sus integrantes, cumple con las funciones y responsabilidades específicas que permiten la creación e implementación de adecuadas estrategias comerciales orientadas a alcanzar los objetivos corporativos propuestos, a través de la visualización de las diversas oportunidades que ofrece un mercado.

Figura 1. Esquema organizacional



Fuente. Este estudio

8.4 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

8.4.1 Nivel de pertenencia. La asamblea de socios posee un alto nivel de pertenencia, debido a que existe un alto nivel de apropiación de objetivos corporativos, dado al vínculo familiar que existe entre cada uno de ellos. Además este vínculo permite que cada uno de ellos sea consciente de su trabajo y esfuerzo, comprometiéndose mucho más con las acciones y esfuerzos de la organización.

8.4.2 Antecedentes del Equipo Directivo. La empresa ha sido dirigida por el señor JAVIER MEZA, quien ha sido socio y gerente de la misma desde su

constitución. Su formación como empresario ha sido empírico, pues no tiene ningún tipo de estudio a nivel superior. Por lo cual se hecho necesaria la asesoría de personal capacitado y la contratación de profesionales en las diferentes áreas productivas de la empresa, entre los cuales se encuentran un ingeniero agroindustrial encargado de la Producción, Procesos y desarrollo de productos, un profesional contable encargado de la parte financiera, un diseñador encargado de la creación y fortalecimiento de la imagen corporativa de los productos y la empresa y un profesional de Comercio y mercadeo encargado del diseño y la implementación de estrategias comerciales.

8.4.3 Cultura Organizacional. Velas Margarita, es una empresa agroindustrial en la Ciudad de Pasto, dedicada a la producción y comercialización de velas en diferentes presentaciones comerciales, la cual ha sido considerada como una empresa de gran potencial empresarial por diferentes organizaciones empresariales de gran reconocimiento tales como Proexport Colombia y la Cámara de comercio de Pasto entre otras. Partiendo de su buena estructura empresarial, esta empresa que ha logrado sobresalir a las diversas situaciones comerciales a las cuales se ha enfrentado, como también ha alcanzado grandes éxitos al incursionar en nuevos mercados y mantenerse en ellos por medio de la implementación y el fortalecimiento de cada una de sus áreas empresariales a través del establecimiento de una política de fortalecimiento continuo que permita a través de una buena estructuración, el crecimiento y el desarrollo de la misma partiendo de un compromiso continuo de cada una de sus fuerzas, entre las cuales se encuentra el capital humano e inversión de recursos necesarios para el mejoramiento de los procesos empresariales.

Velas Margarita es una empresa de carácter solidaria, que permanentemente se encuentra mejorando sus procesos y que tiene claro que la innovación, la calidad y las exigencias del mercado constituyen un factor determinante para su crecimiento y desarrollo empresarial. Visualizando oportunidades únicas en el mercado que posibilitan la expansión de la empresa y que se fortalecen con cada uno de los aportes que brindan los diferentes eslabones empresariales y sus factores productivos.

8.4.4 Nivel de Delegación y Asignación de Funciones. En este punto es necesario aclarar que la empresa no posee en el momento un manual de delegación de funciones y responsabilidades, sin embargo se adelantan varios procesos para lograr su construcción e implementación de un manual interno de funciones que permita mejorar el esquema organizacional de la empresa.

8.4.5 Canales de Comunicación. Velas Margarita, no cuenta en el momento con un canal de información formal, ya que es el representante legal quien da las

órdenes de forma verbal y no por un medio escrito. Además la comunicación se desarrolla a través diálogos permanentes con los empleados de la empresa y sus administrativos.

8.4.6 Política del Personal. En Velas Margarita, no hay una tendencia específica en materia de políticas de personal, dado a que su sistema de administración se ejecuta de manera muy informal, impidiendo el reconocimiento de variables tan importantes como está dentro de la empresa. Sin embargo, se puede afirmar que se aplica un modelo de administración simple, que está enfocado permanentemente al rendimiento del personal y la motivación para el logro de los objetivos planteados por la empresa, de una manera muy práctica y operacional.

Partiendo de lo anterior, para que Velas Margarita logre afrontar un adecuado proceso de fortalecimiento empresarial reflejado en la expansión de mercados, se hace necesaria la creación de un departamento en el área comercial dedicada a la ejecución e implementación de operaciones comerciales no solo a nivel nacional sino también internacional, que permitan la búsqueda de nuevos mercados.

Este departamento debe enfocarse en el fortalecimiento del área comercial, apoyado de las otras áreas productivas de la empresa que respaldas estos procesos y que permitirán a corto plazo lograr su reconocimiento en el mercado objetivo. Así mismo es responsabilidad de esta dependencia realizar una demarcación clara y pertinente del mercado objetivo, permitiendo establecer una posición territorial del producto comercialmente.

9. CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

9.1 VELADORA.

La vela es producto fabricado a base de una materia fusible y combustible como la cera, la grasa o la parafina, cuyas condiciones físicas permiten a través de un proceso su utilización en moldes, que dan como resultado las velas y veladoras en diversidad de forma y presentaciones, las cuales poseen en su interior un pabilo o mecha que se enciende, convirtiéndose en una fuente de iluminación.

Tabla 1. Descripción del producto

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	
NOMBRE COMERCIAL EN COLOMBIA	VELAS LUZ DE DIOS
PRODUCTOR Y DISTRIBUIDOR	MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION
PRESENTACIONES COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Tendero 
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Tradicional 
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Esotérica 

Fuente. Este estudio

9.2 VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN.

Multiservices S.A.S Velas Margarita, posee actualmente los siguientes volúmenes de producción:

Tabla 2. Multiservices S.A.S velas margarita y decoración

MULTISERVICES S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION				
PRESENTACION	2010	2011	2012	2013
Línea Tendero	415.375	456.720	498.254	531.983
Línea Tradicional	398.346	423.543	442.547	487.764
Línea Esotérica	0	7.987	8.435	10.534

Fuente. Este estudio

Capacidad Instalada: La empresa posee su propia planta artesanal que cuenta con una sala de producción y empaque, un área de maquinaria y equipo, una bodega de almacenamiento para materia prima y otra para el almacenamiento de producto terminado, un área de oficinas y un punto de venta.

9.3 PRECIO DE VENTA

Velas Margarita y Decoración no cuenta en el momento con una política de precios establecida, sin embargo parte del proceso de fortalecimiento se basa en la creación de una estrategia de ventas nacional, que permita la entrega y comercialización del producto a un precio definido en cualquier parte del país. Esta política de precios se basa actualmente en la firma de convenios logísticos entre velas margarita y la empresa de envíos Transporte de Carga Internacional (TCC), quienes realizarán la entrega del producto en lugar y el momento convenido.

10. MERCADEO

10.1 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

El comportamiento de las ventas de los últimos años en la empresa ha sido bueno, ya que se refleja un incremento constante en las ventas por año tal como lo muestra la siguiente información.

10.1.1 Destino de las Ventas. La venta de velas y veladoras en sus diferentes presentaciones son vendidas a nivel, Local en sus puntos de venta autorizados y a nivel departamental en Nariño, Putumayo y valle. Igualmente se poseen puntos de venta en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

10.1.2 Canales de Distribución. Velas Margarita utiliza diferentes formas de venta, entre las cuales se encuentran ventas directas del producto al mercado local y distribuidores autorizados en otras regiones y departamentos. También Cuenta con una página web www.velasmargarita.com.co que le permite ofrecer sus productos por internet.

10.1.3 Principales Clientes. Los principales clientes de la empresa son los autoservicios, almacenes de cadena, Iglesias, centros espirituales y de relajación, turistas y familias en general.

10.1.4 Análisis de la competencia. Frente a este tema específico, es necesario aclarar que Velas Margarita se desempeña dentro de un sector muy amplio en el tema productivo, en donde la diversidad del producto hace la diferencia entre un productor y otro. Por lo cual Velas Margarita ha decidido orientar sus líneas productivas a la creación de productos diferenciados y con un alto valor agregado como lo son las velas aromáticas y artesanales, las cuales además de prestar un servicio de iluminación, también generen espacios y momentos agradables. Esto ha permitido que dentro de este sector la empresa se diferencie de las demás, disminuyendo su competencia dentro del mercado.

10.1.5 Ventajas Competitivas de la Empresa. Velas Margarita y Decoración es una empresa que ha sido reconocida en el mercado desde hace más de diez años, por ser una de las empresas nariñenses más antiguas dedicadas a la producción y comercialización de velas y cirios en diferentes presentaciones comerciales. Frente al tema productivo e infraestructura la empresa cuenta en el momento con una planta artesanal muy bien dotada, en donde se desarrollan los

procesos productivos y comerciales. Además, se cuenta con un talento humano excepcional, que con su amplia experiencia en los diferentes temas productivos ha permitido el crecimiento y desarrollo de las actuales líneas productivas, entre las cuales se encuentran cirios eclesiásticos y velas aromáticas artesanales para todo tipo de ocasión.

11. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una herramienta de vital importancia que tiene a su disposición la administración de la empresa, para determinar el ritmo de crecimiento o de estancamiento de la rentabilidad económica o financiera de las operaciones del negocio.

11.1 Evolución Financiera.

Durante los últimos cinco años Velas Margarita ha establecido algunos aspectos financieros para el manejo adecuado de sus actividades tales como:

- ✓ **Rotación de Inventario:** La rotación de inventario en la empresa se maneja de acuerdo a la cantidad de materia prima existente, la cual no se mantiene estable durante todos los meses debido a que se presentan unas esporádicas por temporada.
- ✓ **Razón de Endeudamiento:** Velas Margarita y Decoración posee un margen de endeudamiento de 41% teniendo comprometidos el 59 % de sus activos para cumplir con sus obligaciones. Este resultados se obtuvo a partir de la siguiente formula.

$$\text{Margen de endeudamiento} = \text{pasivo} / \text{activo}$$

Total Pasivos 258.041.165

Total Activos 437.431.662

- ✓ **Solvencia:** Con la sociedad actual, la empresa maneja un patrimonio de 179.390.496 millones de pesos, lo cual le permite disponer de recursos para la compra de materia prima en efectivo e incurrir en los gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas.
- ✓ **Rentabilidad:** Debido al actual proceso de fortalecimiento que lleva acabo la empresa, las cuales se reflejan en las inversiones realizadas en las diferentes áreas productivas. Entre las cuales se encuentran la adquisición de equipos, herramientas de trabajo, y cambio de figura jurídica para el año 2013 la empresa ha tenido una rentabilidad del 17%.
- ✓ **Sistematización y Método contable:** En este momento, Velas Margarita cuenta con un programa de sistematización de datos el cual permite hacer un seguimiento continuo a los procesos contables, este programa es administrado por un auxiliar contable en asesoría de su contador, quienes son los

encargados de mantener actualizada esta información.

- ✓ **Financiación:** Velas Margarita para financiar sus actividades productivas cuenta con un crédito en Bancolombia, el cual le ha permitido ampliar el margen de inversión en las diferentes áreas de la empresa, como también la adquisición de maquinaria industrial para el mejoramiento del sistema productivo a través de un leasing.
- ✓ **Políticas de Costos:** La empresa cuenta en la actualidad con una política de costos reales para cada una de sus líneas productivas, lo cual le permite claridad en el desarrollo de cualquier proceso negociador.
- ✓ **Políticas de Venta:** Velas Margarita, realiza la venta de velas aplicando diferentes políticas comerciales entre las cuales se encuentra el pago de contado y de crédito. Esto debido a su diferencia de clientes, entre los cuales se encuentran las grandes superficies o almacenes de cadena, distribuidores mayoristas, Autoservicios y Puntos de venta.

Tabla 3. (Continuación).

MB MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
Periodo: Enero 01 a Junio 30 de 2013	
INGRESOS OPERACIONALES	
COMERCIO AL POR MENOR	300.822.667,00
DEVOLUCIONES EN VENTA	0,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	300.822.667,00
COSTO DE VENTAS	
COMERCIO AL POR MENOR	132.874.879,38
TOTAL COSTOS DE VENTAS	132.874.879,38
UTILIDAD BRUTA	167947787,6
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
GASTOS DE PERSONAL	36160000,00
HONORARIOS	2600000,00
IMPUESTOS	0,00
ARRENDAMIENTOS	0,00
SEGUROS	0,00
SERVICIOS	1742370,00
GASTOS LEGALES	450000,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1250000,00
ADECUACION E INSTALACIONES	500000,00
DEPRECIACIONES	0,00
DIVERSOS	13.337.863,00
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	56.040.233,00
UTILIDAD OPERACIONAL	111.907.554,62
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
EGRESOS NO OPERACIONALES	31.553.884,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	80.353.670,62
PROVISION PARA IMPUESTOS	26.516.711,31
RESERVA LEGAL	0,00
UTILIDAD DE EJERCICIO	53.836.959,32

Fuente. Este estudio

12. ANALISIS DOFA MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECRAACION

El análisis DOFA realizado, se elaboró con base en los requerimientos necesarios que exige un plan de mejoramiento y fortalecimiento empresarial, para el alcance de objetivos como el mejoramiento interno en cada una de sus áreas productivas y un proceso de expansión comercial a través de la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en el mercado nacional como también en el internacional. Este proceso inicia desde el abastecimiento de materia prima, seguido de su proceso de producción, empaque, embalaje, distribución y comercialización.

12.1 DEBILIDADES

Los factores críticos que actualmente tiene Velas Margarita para afrontar un proceso de fortalecimiento empresarial son los siguientes:

- ✓ Las condiciones de la materia prima, no es la óptima para el desarrollo de productos de calidad,
- ✓ El alto costo de la materia la materia prima, disminuye el nivel competitivo del producto y la empresa,
- ✓ La falta de infraestructura y maquinaria tecnológica, limitan el volumen de producción e impiden la expansión de mercados,
- ✓ Desconocimiento de los procesos de comercio exterior y distribución física internacional,
- ✓ Falta de conocimiento con respecto a las tendencias de consumo interno y externo del producto.

12.2 OPORTUNIDADES.

La posibilidad de fortalecer y mejorar los procesos productivos de la empresa, adaptándose a las exigencias y requerimientos de todo mercado objetivo, le abre nuevas oportunidades a Velas Margarita de expandir su mercado y tener un crecimiento económico sostenible.

- ✓ El desarrollo y la innovación de nuevos productos, permite el rápido posicionamiento de los mismos en la mente de los consumidores,
- ✓ Gracias a la firma de acuerdos comerciales como el TLC Colombia – Estados Unidos, la empresa podrá ingresar sus productos a diferentes segmentos de mercado libres de arancel,
- ✓ La experiencia de este proceso, permitirá a la empresa ampliar sus conocimientos frente para el acceso a nuevos mercados.

12.3 FORTALEZAS

Velas Margarita cuenta con la iniciativa y experiencia suficiente en la producción y comercialización de Velas y cirios, para afrontar un reto de expansión comercial por medio de un proceso de fortalecimiento empresarial.

- ✓ La empresa cuenta con un portafolio de productos de la más alta calidad y de gran reconocimiento del mercado,
- ✓ Velas Margarita cuenta con un talento humano capacitado y calificado, que permiten el mejoramiento de sus procesos productivos,
- ✓ Los productos fabricados por la empresa poseen características como diseños exclusivos, calidad y variedad en producción, lo que se ajusta a las nuevas tendencias del mercado,
- ✓ La empresa permanece en un constante proceso de innovación productiva, lo cual le permite ser más competitivo en el mercado.

12.4 AMENAZAS

La idea de un mercado global es una gran oportunidad de expansión que se ofrece en el momento y que permite a empresas como Velas Margarita la incursión a nuevos mercados. Sin embargo la desigualdad comercial que existe entre los diferentes criterios productivos implementados por un país y otro, según su nivel de crecimiento y desarrollo, permiten la existencia de una competencia desleal entre aquellos que cumplen o no con las condiciones necesarias, para ingresar a un nuevo mercado.

- ✓ El incremento de la competencia nacional e internacional,
- ✓ Aumento de los volúmenes productivos por parte de la competencia, debido a la adquisición de maquinaria tecnológica,
- ✓ Debido a la naturaleza del producto, pueden existir en el mercado muchos bienes sustitutos.

Tabla 4. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer programas de capacitación a todo el personal, frente a temas de requisitos y requerimientos exigidos por el mercado para para el ingreso de los productos. ✓ Diseñar un plan estratégico de marketing, enfocado exclusivamente en el posicionamiento del producto en el mercado nacional. ✓ Diseñar canales de contacto e información con entidades promotoras al comercio, para optimizar el aprovechamiento de los acuerdos y oportunidades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer las tendencias de consumo de los cirios y velas aromáticas. ✓ Participar en eventos de talla nacional e internacional, con el objeto de dar a conocer el portafolio de productos en los diferentes segmentos del mercado e identificar posibles clientes potenciales. ✓ Realizar un estudio de empaque y embalaje, que determine las características técnicas necesarias para el transporte y manejo logístico del producto según los criterios de calidad, precio y estética.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer alianzas estratégicas con empresas del mismo sector, que permitan fortalecer procesos y abarcar nuevos mercados. ✓ Crear una estrategia de mercadeo, que permita resaltar las propiedades del producto y genere un alto grado de recordación de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar alternativas de cooperación o financiación que permitan la expansión de infraestructura y compra de maquinaria tecnológica. ✓ Consultar estudios de otras empresas en el mercado que hayan realizado el proceso de exportación, con el fin de estudiar los procesos y estrategias de mercado utilizados para su ingreso y aprender de ellos.

Fuente. Este estudio

13. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Para Velas Margarita, la calidad es un factor determinante al momento de la fabricación de todos y cada uno de sus productos, independientemente de la línea comercial a la que haga parte, ya que basados en este principio han logrado a través de los años no solo posicionarse en el mercado regional, sino también generar un amplio sentido de pertenencia y recordación que ha sido las bases para la construcción de esta organización y que hoy por hoy permiten la implementación de este nuevo proceso de fortalecimiento empresarial.

Por tal razón y en la búsqueda de una mejora continua, Velas Margarita ha logrado en el transcurso de estos años el desarrollo y la fabricación de varias presentaciones comerciales orientadas a satisfacer las necesidades de cada uno de sus consumidores partiendo de las expectativas planteadas por ellos mismos y el sector o medio en donde se encuentran. De tal forma que en el momento existen tres líneas productivas, con procesos claros y definidos que permiten el abastecimiento de la demanda comercial, tal como se lo indica a continuación.

13.1 PRODUCTO

Al ser Velas Margarita, una empresa dedicada a la producción y comercialización de todo tipo de velas y veladoras en diferentes presentaciones comerciales, se hace necesario recalcar la importancia que poseen todos y cada uno de los procesos productivos en el desarrollo de las diferentes unidades productivas de la misma. Ya que el desarrollo de todo proceso comercial inicia a partir de la adquisición y el abastecimiento de materias primas fundamentales para el desarrollo del proceso productivo. Por lo tanto, para garantizar no solo el volumen de producción requerido para abastecer la demanda actual y futura, sino también la excelente calidad del producto, la empresa debe contar con buenos proveedores que brinden confiabilidad en tiempos y volúmenes de entrega, calidad del producto y una buena política de precios.

Es esta la razón por lo cual Velas Margarita en este momento, se abastece mensualmente de cuatro toneladas de parafina, 1000 kilogramos de mecha y otras cantidades de insumos entre los cuales se encuentran ceras, aromas artificiales, aceites esenciales, desmoldantes entre otros, la cuales son adquiridos en diferentes centros de acopio, especialmente en una cooperativa de productores de cirios y velas nacionales quien es la encargada de abastecer a la empresa de todos estos insumos. Cabe recalcar que todo proveedor es previamente evaluado, con el fin de elegir aquellos que cumplan con las características necesarias que requiere la empresa, entre ellas las mencionadas anteriormente, y lograr cumplir con la orden de compra que se estipula dependiendo de la demanda que se tenga. Posteriormente la parafina, la mecha, aromas y demás insumos son transportados

a la bodega de almacenamiento de la empresa, en la cual son almacenados, tras una previa revisión por parte del personal encargado de esta área. Igualmente a su ingreso, cada insumo es pesado en una báscula digital de la empresa y registrado en sistema de información con fecha de ingreso y cantidad del producto o insumo.

Posterior a esto, se inicia el proceso de fabricación de los cirios y veladoras en cada una de sus presentaciones, basados en un cronograma de producción que es actualizado dependiendo de los pedidos solicitados y del stock de inventario que se encuentra en ese momento en bodega de producto terminado. Comenzando con la preparación de los insumos necesarios para la fabricación de los cirios y veladoras, se inicia este proceso de fusión de la parafina y los demás insumos en un marmita industrial, con el objeto de derretirla, para que luego sea depositada en los diferentes tipos de molde que dan origen a cada presentación comercial. Seguido a esto, continua el proceso de enfriamiento que da pie para iniciar la otra etapa del proceso productivo.

Consecutivamente se inicia el proceso de retiro de los cirios y veladoras de los moldes, las cuales pasan por manos de operarios seleccionados para continuar con su proceso de pulido y terminado, esto más específicamente en las líneas aromáticas y artesanales, las cuales por su diversidad de formas y figuras implican mayor trabajo al momento de la realización de este proceso.

Por otro lado, las velas aromáticas al ser un concepto que ha cobrado un gran auge en ámbito comercial, gracias a los beneficios que proporcionan en el desarrollo de diferentes situaciones experimentados en muchos estados anímicos han modificado el sistema productivo de esta línea, la cual por poseer características especiales de ambientación, necesita de un proceso de fabricación diferente en donde insumos como perfumes, fragancias exóticas y colores juegan papel determinante en el desarrollo de este proceso. Por tal motivo, en esta línea productiva Velas Margarita utiliza para la elaboración de los cirios y veladoras, parafinas, ceras y aceites esenciales de la más alta calidad, que combinados dan una sensación de calma, relajación y confort. Estas velas decorativas y aromáticas son construidas con materiales nacionales e importados, los cuales son adquiridos en el mercado nacional a través de la cooperativa de fabricantes de cirios y veladoras de la cual hace parte esta empresa.

Figura 2. Proceso de Abastecimiento y Producción



Fuente. Este estudio

Actualmente Velas Margarita cuenta con 3 operarios encargados de la recepción, selección y almacenamiento de materia prima, 4 operarios encargados del proceso de preparación de materia prima e insumos y 12 operarios encargados de la fabricación, terminado y empaque de los cirios y velas en las diferentes presentaciones comerciales.

Se hacen necesario tener en cuenta, que en este momento al comenzar el actual proceso de expansión comercial, muchos de los procesos mencionados anteriormente se verán afectados y por lo tanto su procedimiento estará sujeto a grandes cambios, entre los que se encuentran; el diseño y la creación de una nueva línea comercial de cirios tipo exportación, la cual contara con los más altos estándares de calidad tal como lo exigen las agencias de control para su ingreso a cualquier segmento de mercado a nivel nacional e internacional, un nuevo empaque que además de conservar las características del producto resalte su nueva presentación y permita una buena exhibición del mismo, que para los efectos de comercialización es considerado como el primer criterio de compra y un nuevo sistema de comercialización basado en la implementación y el desarrollo de estrategias de producción en serie que permita abarcar muchos más segmentos del mercado, incluidos en ello todas las formas de negocio conocidas en el momento tales como las grandes superficies comerciales, cadenas de supermercados, centros de relajación y religiosos, entre otros.

13.2 ALMACENAMIENTO

Los cirios y velas al no ser un producto perecedero, brindan la posibilidad de implementar un sistema de abastecimiento apropiado, que se basa en la implementación de adecuadas prácticas de calidad, higiene e inventarios.

Por tal razón, para el almacenamiento de estos productos se debe utilizar una bodega amplia, que posea una temperatura ambiente, y una buena ventilación que permita no solo la buena conservación de los productos, sino también su fácil manipulación. Igualmente se necesita que la bodega se encuentre libre de todo tipo de plagas y hongos que puedan ocasionar daños al producto almacenado, por lo cual se recomienda implementar un sistema desinfección y control de plagas en esta área. Por otra parte se hace necesario que la bodega cuente con estivas que permitan embalar la producción, la cual es llenada al terminar su proceso de empaque en canastillas plásticas que hacen más fácil su apilamiento. Por otra parte la bodega debe ser distribuida de tal forma que cada línea de producción posea un lugar determinado dentro de esta área, permitiendo así la implementación de un adecuado control de inventario.

13.3 EMPAQUE

Todo producto con objeto de comercialización debe tener muy en cuenta las normas técnicas exigidas para su distribución y venta en el cualquier segmento comercial, y más aún cuando dentro de su política de expansión comercial se pretende abarcar nuevos objetivos comerciales como lo son los mercados internacionales. Esto debido a que en ellos, el producto debe enfrentarse a legislaciones, normas y condiciones de acceso diferentes, según las características de cada mercado y el gusto de los consumidores, exponiéndose a mayores riesgos durante el transporte, almacenamiento y la complejidad que implica el desarrollo de un proceso de distribución.

Por esta y muchas razones más, Velas Margarita debe contar con un sistema de empaque y embalaje apropiado para asumir este nuevo reto comercial, que garantice la entrega del producto en las mejores condiciones posibles. El cual no solo proteja el producto de los diferentes riesgos que se puedan presentar, sino también permita agregar valor estando acorde con los requerimientos del consumidor y la normativa estipulada en el mercado objetivo. De igual manera el material de empaques utilizados para este fin juega un papel muy importante para los cirios y veladoras, ya que son los encargados de brindarles una barrera de influencia a los factores internos y externos que puedan afectarlos directa o indirectamente.

13.3.1 Calidad de Empaques Exigidos. Para que Velas Margarita pueda realizar una logística de Distribución exitosa en todos los canales de comercialización manejados actualmente, es necesario cumplir con ciertos parámetros de calidad y características propias del empaque, que garanticen la seguridad de los cirios y veladoras protegiéndolas de todo tipo de daños externos.

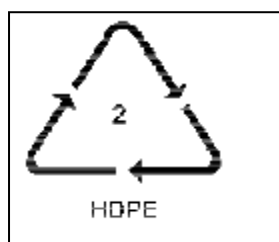
Siendo el principal objetivo del empaque contener, proteger y conservar los productos durante todo su proceso de almacenamiento, distribución y comercialización, se ha determinado que el empaque ideal para utilizar en los cirios y veladoras deben tener las siguientes características:

- ✓ Un Diseño Ideal que se ajuste al producto, aprovechamiento al máximo sus dimensiones,
- ✓ Materiales resistentes que protejan a los cirios y veladoras del daño mecánico que se puede presentar durante su manipulación, almacenamiento y transporte,
- ✓ Que conserve las características del producto, manteniendo un ambiente óptimo que permita obtener una mayor vida útil del producto,
- ✓ Exhibir el producto ante los ojos del consumidor, creando un vínculo comercial permanente, que incite a la adquisición y su consumo.

Por otra parte, Velas Margarita debe tener en cuenta que al momento de diseñar los empaques para la comercialización de los productos, debe contemplar las leyes y las regulaciones exigidas por el mercado y sus segmentos, las cuales son las encargadas de exponer los requerimientos y restricciones de tipo obligatorio para comercializar este y otros productos en las diversas unidades de negocio.

Legislación Medioambiental: La mayoría de los estados requieren que los empaques plásticos posean una codificación que ayude a las tareas de clasificación y reciclaje. El estándar usualmente seguido es el establecido por la soviet Plastic Industry, formado por un triángulo con un número en el interior y por unas siglas en la parte inferior del mismo.

Figura 1. Símbolo de reciclaje



Fuente. Este estudio

El triángulo debe ir situado en el fondo o cerca del fondo del empaque, utilizando los números del 1 al 7 para representar la clase de resina utilizada. El tamaño del símbolo deberá estar normalizado de acuerdo a las dimensiones del empaque.

Tabla 5. Codificación Plásticos Reciclados

NÚMERO	ABREVIATURA	NOMBRE COMPLETO
1	PET,PETE	Polietileno tereftalato
2	HDP	Polietileno de alta densidad
3	PVC	Policloruro de vinilo
4	LDP	Polietileno de baja densidad
5	PP	Polipropileno
6	PS	Poliestireno
7	otros	

Fuente. Este estudio

13.3.2 Tipos de empaque. Los empaques disponibles en el mercado y comúnmente utilizados en la comercialización de todo tipo de velas, cirios y veladoras son los siguientes:

13.3.2.1 Empaque Primario o de Venta. Es aquel que se encuentra en contacto directo con las velas, cirios y veladora y es utilizado en la comercialización de la misma al consumidor final en los puntos de venta. Para el caso específico de todas las líneas comerciales de velas margarita se utiliza un empaque de polipropileno en diferentes colores y presentaciones, según la unidad comercial.

Figura 3. Empaque primario para velas, cirios y veladoras



Fuente. Este estudio

13.3.2.2 Empaque Secundario o Colectivo. Es aquel que contiene el empaque primario, le otorga protección y presentación para su distribución comercial y utilizada para agrupar un número determinado de unidades de venta. Para el caso de los cirios y veladoras se hace necesario la utilización de varios empaques secundarios, esto debido a la diversidad en formas y tamaños de las unidades productivas y comerciales de la empresa, tal como se lo indica a continuación.

Figura 4. Empaque secundario velas, cirios y veladoras



Fuente. Este estudio

13.3.2.3 Empaque terciario o Embalaje. Es aquel que sirve para agrupar y proteger el producto que se va a comercializar, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado. Para el caso de nuestros productos, se deben utilizar dos tipos de embalajes. El primero, es una caja de cartón corrugado con unas dimensiones de 41 cm de largo, 37 cm de ancho y 22 cm de alto, en donde se empacaran El segundo tipo de embalaje es una estiba en madera de 1,20 mts de ancho por 1,60 mts de largo, encargada de unitarizar o agrupar las cajas de cartón, en una sola unidad de mayor volumen. Las cuales por su bajo costo, su gran resistencia a la fricción, compresión, impacto y su práctico uso, hacen de esta la más utilizada en el comercio nacional e internacional.

Figura 5. Empaque Terciario



Fuente. Este estudio

13.4 RIESGOS

Los principales riesgos a los que se ve sometidas las velas, cirios y veladoras durante su proceso de distribución y comercialización al mercado objetivo son los siguientes:

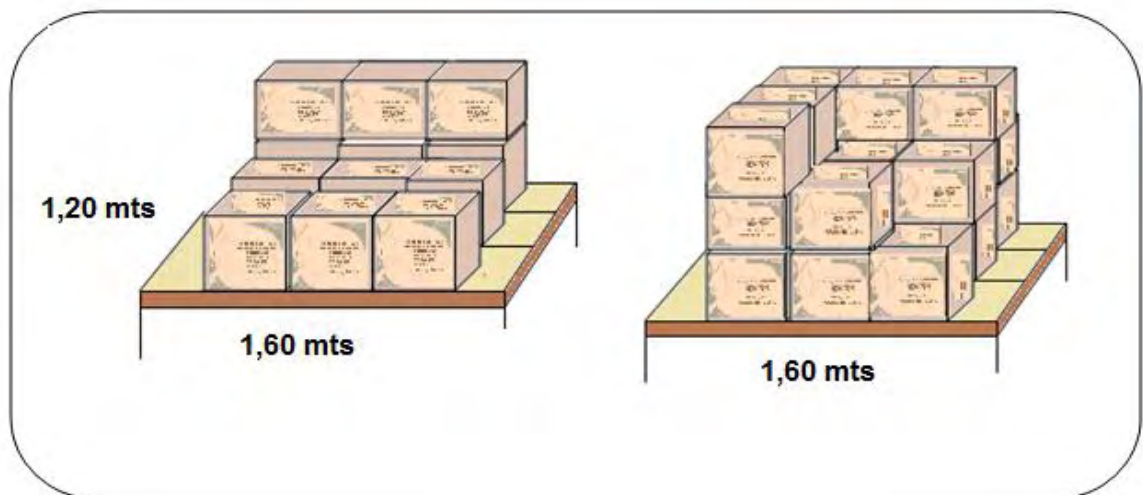
- **Riesgos Mecánicos:** Las cajas apiladas de velas, cirios y veladoras pueden sufrir impactos y choques, producidos por caídas durante las operaciones de carga y descarga; así como también esfuerzos de compresión sufridos en el almacenamiento o durante el transporte. Estos golpes pueden ocasionar roturas, ralladuras, semiduras y fisuras que podrían ocasionar no solo daños al producto sino también a sus empaques, corriendo el riesgo de un rechazo por parte del comprador.

- **Riesgos Climáticos:** La humedad relativa y los cambios bruscos de temperatura pueden ocasionar grandes variaciones entre los cuales encontramos el deterioro de su textura y presentación, cambio o pérdida de color y variación de su densidad.

13.4.1 Etiquetado. Se entiende por etiquetado toda mención, marca de fábrica, dibujo o signo relacionado con el producto, que figure en cualquier empaque que acompañe o refiera a un producto determinado. Su función además de comunicar la identidad de una marca o información esencial acerca del producto, es registrar los códigos de lote, fechas de caducidad, códigos de barras, información nutricional, condiciones de uso, manejo y almacenamiento. Éstas pueden estar en uno o varios idiomas a la vez.

Una vez identificadas las diferentes alternativas de empaque y embalaje a utilizar en proceso de comercialización, se realiza un estudio logístico para determinar las cantidades de producto necesarias para cumplir con el proceso, concluyendo que por estiba se necesitan 432 cajas corrugadas, partiendo de que cada caja corrugada posee las dimensiones exactas con un pallet de madera utilizado en la mayor parte de los procesos de exportación.

Figura 6. Distribución de cajas en estiba



Fuente. Este estudio

13.5 DISTRIBUCION

La Distribución Física Internacional (DFI), es el conjunto de operaciones Logísticas encaminadas a situar un producto en el mercado internacional, cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador. Su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino.

Igualmente, durante todo el desarrollo de este proceso logístico se deben tener en cuenta muchos aspectos básicos, que hacen de este proceso un tema fundamental del proceso exportador, entre los cuales se encuentran la elección del medio de transporte, sus vías de acceso, tarifas, rutas y otras variables que ponen en juego el nivel competitivo de la empresa y sus productos.

14. INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA LA EMPRESA VELAS MARGARITA

Basados en los requisitos mínimos para la distribución y comercialización de un producto en los diferentes segmentos de mercado, es sumamente necesario conocer cada uno de los componentes técnicos que hacen parte de su proceso comercial. Esto basados, en el cumplimiento obligatorio de todas y cada una de las normas y regulaciones técnicas – comerciales que permiten facilitar el ingreso de este a los diferentes segmentos del mercado.

14.1 POSICION EN NOMENCLATURA ARANCELARIA PAIS EXPORTADOR

VELAS (CANDELAS), CIRIOS Y ARTICULOS SIMILARES⁵

- **CAPITULO 34** Jabón, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ceras artificiales, ceras preparadas, productos de limpieza, velas y artículos similares, pastas para modelar, «ceras para odontología» y preparaciones para odontología a base de yeso fraguable.
- **PARTIDA 3406**
- **SUB PARTIDA 340600**
- **SUB PARTIDA 34060000**

14.2 BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA

14.2.1 Exportaciones colombianas. El dinamismo de la balanza comercial colombiana, la diversidad de su oferta exportable y la firma de los diferentes acuerdos comerciales entre grupos económicos y países altamente desarrollados, ha permitido incentivar una política de expansión comercial al interior del país, que brinda a pequeñas y medianas empresas la oportunidad de acceder a grandes oportunidades comerciales que a corto plazo permiten la expansión de su mercado y un crecimiento económico sostenible.

Con un total de 58.822 millones de dólares FOB en exportaciones y 56.620 Millones de dólares en importaciones, se puede determinar que existe una balanza comercial superavitaria que refleja el dinamismo comercial de Colombia en el año 2013 y que genera muy buenas expectativas para año 2014. Todo esto a partir de la tendencia positiva que han tenido los registros de esta balanza comercial en

⁵ VALDERRAMA, Alfonso. Arancel de Aduanas, Lecomex, Legislación de Comercio Exterior Ltda. Bogotá: s.n., 2000. p.30.

los últimos cuatro años, tal como se lo muestra a continuación.

Tabla 6. Balanza comercial Colombiana 2000 – 2013 Millones de dólares FOB

		INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Colombia, balanza comercial anual 1980 - 2014p*		
Millones de dólares FOB				
Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza	
2000	13.158	10.998	2.160,5	
2001	12.330	11.997	333,3	
2002	11.975	11.897	78,2	
2003	13.129	13.026	102,8	
2004	16.788	15.649	1.139,7	
2005	21.190	19.799	1.391,5	
2006	24.391	24.534	-143,0	
2007	29.991	30.816	-824,3	
2008	37.626	37.152	473,5	
2009	32.846	31.181	1.665,0	
2010	39.713	38.154	1.559,4	
2011	56.915	51.556	5.358,4	
2012	60.125	56.102	4.023,0	
2013	58.822	56.620	2.201,5	
2014*	4.775	4.618	157,4	

Fuente. Este estudio

Figura 7. Balanza Comercial Colombiana 2013 Millones de Dólares FOB

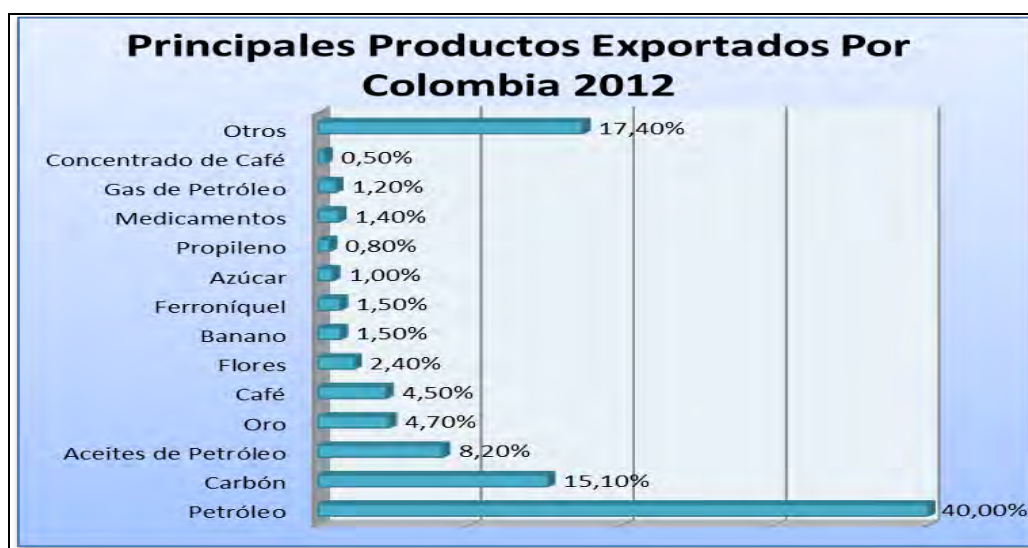


Fuente. Este estudio

En el caso de las importaciones mundiales para “velas (candelas), cirios y artículos similares”, se estima que para el 2013 el saldo en dólares fue de US\$ 443 millones de los cuales, Venezuela es el principal importador con un 57.1 % con el del mercado mundial, seguido por Panamá con el 18,7 %, Estados Unidos con 14,5%, y el resto de países del mundo ocupan el 46% del mercado mundial. Por otra parte y frente al tema de exportaciones mundiales, se logra identificar que el principal productor y exportador de este bien con estimado que ascendió a US\$1,912 millones de dólares, es China quien es considerado como el principal proveedor mundial con el 31.8% de participación, seguido por Alemania con 9.6%, Polonia con el 9%, Países Bajos con 6.7%, Canadá 5.8%.⁶

De la misma manera, la diversificación de la oferta exportable que no solo ha permitido disminuir la dependencia comercial mantenida durante mucho tiempo en los productos tradicionales, ha generado la incursión y el aprovechamiento de otros sectores económicos en el proceso de intercambio comercial, que hoy por hoy se perfilan como una nueva alternativa de negocio para la economía Colombiana. Este es el caso del sector servicios, artesanal, manufacturero y agroindustrial, siendo este último uno de los más dinámicos actualmente.

Figura 8. Exportaciones Colombianas



Fuente. Este estudio

⁶ UNITED NATIONS STATISTICS UNCOMTRADE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: comtrade.un.org/

Tabla 7. Indicadores Comerciales

Importadores	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Colombia (%)	Cantidad exportada en 2012
Mundo	434	100	128
Venezuela	248	57,1	91
Panamá	81	18,7	16
Estados Unidos de América	63	14,5	14
Costa Rica	12	2,8	1
República Dominicana	10	2,3	1
Ecuador	8	1,8	4
Bolivia	4	0,9	1
El Salvador	3	0,7	0
Perú	3	0,7	0

Fuente. Este estudio

Figura 9. Exportaciones de Colombia de velas, Cirios y Veladoras



Fuente. Este estudio

15. REGULACIONES TECNICAS PARA EL INGRESO DEL PRODUCTO AL MERCADO

Basados en los requerimientos obligatorios que necesita todo bien o producto para el ingreso a cualquier segmento comercial del mercado, se hizo necesario realizar una investigación muy detallada de cuáles son las regulaciones y condiciones de ingreso al mercado para las diferentes presentaciones comerciales que posee en este momento Velas Margarita y con las cuales se pretende afrontar este nuevo reto de expansión comercial, basado en principios claves como lo son la calidad en producto, diferenciación comercial y generación de valor.

Igualmente, frente al tema comercial se recalca la importancia de la construcción e implantación de adecuadas estrategias comerciales apoyadas en los principios básicos del mercadeo, que permitan en corto plazo el reconocimiento comercial del producto y el posicionamiento del mismo por medio de la creación de una buena imagen corporativa, un adecuado portafolio de productos y una excelente agenda comercial que generen nuevas expectativas de negocio a lo largo y ancho de todo el territorio nacional.

16. CONDICIONES DEL MERCADO Y CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA.

Dentro de cada proceso comercial, es fundamental comprender la importancia que tienen muchos de los factores inmersos en él, tales como las tendencias de consumo, políticas de compra, poder adquisitivo, cultos y creencias entre otras, que de una forma u otra determinan el comportamiento de la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro del mercado. Es así como basados en este lineamiento se determina la importancia de la creación, desarrollo e implementación de determinadas estrategias comerciales orientadas a mejorar y fortalecer el sistema de ventas de la empresa, las cuales basadas en los principios básicos de mercadeo permiten la búsqueda de nuevos horizontes comerciales.

Razón por la cual en este momento y comprendiendo la gran importancia de los diversos segmentos de mercado, se ha decidido implementar las siguientes estrategias en la empresas Velas Margarita y las cuales permitirá en corto plazo alcanzar los objetivos propuestos por esta misma en su política organizacional.

16.1 CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Como eje fundamental de toda organización, el comportamiento del mercado y sus variables determinan el éxito o el fracaso de la misma. Esto a partir de que son ellas quienes reflejan las estadísticas de compra y consumo de la población en general. Por tal razón, partiendo de este lineamiento se hace necesario que antes de comenzar todo proceso productivo y comercial, se realice un estudio de la oferta y la demanda del producto, en donde se pueda conocer como es su comportamiento comercial y el grado de aceptación que poseen estos frentes a los consumidores.

Por lo cual, Velas Margarita frente a este tema específico ha decidido conocer más afondo del comportamiento de su sector productivo en su área comercial, encontrando los siguientes resultados:

16.2 TENDENCIAS DE CONSUMO DE VELAS

En los últimos años y gracias a los diversos enfoques sociales creados por la misma sociedad, se ha visualizado alrededor del mundo el nacimiento de un nuevo concepto de estilo, aplicado en cada una de las actividades que hacen parte de nuestra vida diaria. Este nuevo concepto viene acompañado de un sin número de tendencias que han permitido cambian la visión tradicional y ver el mundo como un mercado global, en donde la diversidad y la exclusividad juegan papel determinante al momento de comprar o vender un producto y más aún

cuando este hace parte de las nuevas tendencias de consumo que se encuentran enfocados en cultos, creencias, arte y servicio.

Frente a nuestro tema en particular, se logra determinar según datos de Association of European Candle Manufacturers, que actualmente se consumen alrededor de 390,000 toneladas de Velas, cirios y Veladoras/año, lo que representa un consumo promedio de por lo menos 1.5 kg/anual por persona en Europa. Sin embargo, hay otros países que tienen tasas más altas de consumo entre los cuales se encuentran China, Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Panamá entre otros en donde la demanda total suma las 25.756.546 toneladas al año.

Generalmente, el uso de velas, cirios y veladoras desde el comienzo de su historia ha sido brindarle a la sociedad una forma de alumbrado a la falta de energía eléctrica. Sin olvidar su uso religioso que ha permitido durante muchos años soportar las creencias religiosas que hoy por hoy se mantienen firmes y aseguran de una forma u otra el dinamismo comercial de estos artículos en el mercado. Por otro lado, los nuevos enfoques sociales han permitido dar otra función a estos artículos cambiando nuevamente su perspectiva e impulsándolo a una etapa comercial, en donde hacen parte fundamental de las actividades de decoración, ambientación y relajación en gran parte de lugares públicos y privados tales como nuestros hogares, iglesias, spa, restaurantes, entre otros.

También hay una tendencia creciente hacia la salud y el bienestar, que junto con la popularidad del incienso, ha tenido efectos positivos en las ventas de estos productos, los cuales han creado la tendencia de adquirir “velas aromáticas de un olor suave, como hierbas, o bien olores poco convencionales”, para ayudar a mejorar su ambiente y atraer las buenas energías. En cuanto a temporadas, las navidades son la mejor época para compra de velas, Sin embargo, ahora se está dando la modalidad de comprar velas para otro tipo de ocasiones como los festivales, cumpleaños, reuniones, cenas, declaraciones entre otros más, haciendo cada vez más popular su uso exterior. Asimismo, se están utilizando las velas como un “suvenir o artículo de regalo”, y cada vez se está haciendo más popular regalar velas, en las diferentes fechas especiales del año.

16.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Las ventas de velas al menudeo se han incrementado constantemente, registrando tasas continuas de crecimiento de alrededor de 8.5%. En el 2013 las ventas registradas por toda la industria de regalos y decoración alcanzaron una cifra de 47.4 mil millones de dólares.

En el 2013, los accesorios decorativos para el hogar fueron el segundo grupo de productos que observaron mayor incremento en sus ventas (18%), detrás de los

de cuidado personal como aceites esenciales, jabones, productos para el cuerpo y velas aromáticas que registraron un incremento del 21%, el más alto de todo el ramo. Algunas de las conclusiones que se pueden extraer de los estudios realizados, es que en la actualidad, un importante sector de la población de mayores ingresos poseen velas aromáticas decoradas con estilo para darle un toque particular a su casa.

La percepción sobre el aroma no es negativa, por el contrario, le atribuye una serie de cualidades positivas que los hacen deseables. Es posible esperar que si se mejora los atributos de dichos productos, la cantidad de demandantes será aún mayor y con un beneficio personal. Las velas aromáticas permiten a las personas, sentirse cómodas en un determinado ambiente. La renovación u obtención de un nuevo producto como de las velas aromáticas también depende del uso que se le dé, ya que si es para decoración su tiempo de renovación es amplio mientras que si es para uso como para ambientación varía entre 8 o 9 días.

17. ESTRATEGIAS DE GESTION COMERCIAL

17.1 DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Las velas y otros artículos decorativos tienen características particulares que lo distinguen de otros, ya que al ser un producto susceptible que puede ser adaptado a los requisitos y gustos del comprador posee un alto factor competitivo en el mercado, por lo cual uno de los objetivos principales de Velas Margarita debe ser crear e innovar diferentes estilos y fragancias que le permitan ofrecer al cliente variedad.

Esta variedad obliga a mantener un proceso constante de innovación y desarrollo de productos, que se reflejarán directamente en el dinamismo comercial de su portafolio. Para esto es recomendable mantener un contacto directo con el mercado, los consumidores y las muchas tendencias de consumo que se pueden presentar dentro de él, entre las cuales se encuentran las más arraigadas como es el caso las costumbres religiosas y culturales; como también aquellas tendencias innovadoras, exóticas o particulares que de una forma u otra generan oportunidades comerciales de gran valor empresarial. Como complemento para el desarrollo e implementación de esta estrategia comercial, es fundamental el acompañamiento de un organizado equipo de mercadeo encargado de generar información clara, oportuna y permanente del mercado, tal como es: el comportamiento dinámico de la oferta y la demanda, los competidores, las estrategias de marketing y mercadotecnia aplicadas en los diferentes puntos de distribución y comercialización, acompañado de un seguimiento post venta que permita a través de los medios de comunicación conocer las expectativas causada por el producto al momento de su consumo, como también generar un vínculo directo con el cliente u consumidor que permita visualizar sus necesidades y la forma más oportuna de solucionarlas, pensando siempre en que en cada una de ellas existe nuevas alternativas comerciales que dinamizan la competitividad de Velas Margarita dentro del mercado.

Siendo este el objetivo de la estrategia comercial, es fundamental la delegación de funciones para lograr su rápido cumplimiento, como también la generación de indicadores de gestión que permitan mantener un control permanente de las actividades y procesos realizados por el responsable. Por lo cual, para el caso específico de la estrategia comercial planteada para velas Margarita es conveniente utilizar indicadores de gestión comercial, tales como tiempos de respuesta, indicadores de medición, control, reducción de costos y participación del mercado los cuales al ser articulados conjuntamente generan información clara y concisa de las condiciones actuales de la empresa en el mercado.

Por tal caso es conveniente que el desarrollo de la estrategia se haga a través de etapas y secciones, de tal forma que al finalizar cada una de ellas se pueda

desarrollar un diagnóstico parcial de lo realizado y si fuese el caso según los resultados adaptar nuevamente la propuesta a los requerimientos de la misma. Para el caso específico de esta propuesta se pretende concentrar la primera etapa a la búsqueda de información comercial, centrada específicamente en identificación de los segmentos de mercado, tendencias de consumo, Procesos de comercialización y distribución, comportamiento del producto en el mercado y aceptación del mismo, análisis de la competencia y servicio post venta. Para culminar es conveniente la creación de informes parciales por variable de análisis que permita el planteamiento de acciones y correctivos en la siguiente etapa de la estrategia. En continuidad con las etapas previo análisis de la información se debe proceder a la metodología de ejecución de las acciones correctivas por área y encargado, priorizando aquellas que según el estudio generen la mayor debilidad para la empresa y sus productos orientados específicamente en el objetivo principal de esta propuesta que se basa en la identificación de nuevas oportunidades comerciales a través del diseño de nuevos productos o el ingreso del portafolio de servicios a nuevos segmentos de mercado a través de estrategias de diferenciación, precios, calidad reflejadas directamente en el dinamismo empresarial de Velas Margarita a través de un incremento en la demanda de sus productos, reconocimiento de sus marcas y el posicionamiento de los mismos dentro de su campo de acción.

Para esto, la empresa ha decidido invertir en la compra de mejores moldes en acrílico, aluminio, recipientes de plástico, placas de plástico, varillas de bronce, guía con orificios, palitos de madera, los cuales son necesarios para sostener el pabalo antes de hacer la vela, cartón corrugado, balanza, termómetro, hervidor, entre muchos otros más instrumentos necesarios para el desarrollo de esta actividad y los cuales han dado como resultado las siguientes líneas productivas.

17.2 LÍNEA DECORACIÓN Y AMBIENTES

Degrade: Características de las velas DEGRADEE de MARGARITA decoración, que tiene el color blanco como atributo en la parte de arriba en el concepto de sus diseños, son veladoras que se realiza un proceso de inmersión en parafina caliente y se le da las diferentes tonalidades, los colores fabricados son diversos y en especial las diseñamos al gusto del cliente.

17.3 LÍNEA NAVIDAD, AMOR Y AMISTAD

Feng shui: Características de las velas FENG SHUI de MARGARITA decorativa, que tiene el un solo color, son colores ácidos, vibrantes muy contemporáneos y juveniles no tienen aroma como atributo en el concepto de sus diseños, son veladoras que se realiza un proceso de fabricación completamente A MANO con parafina líquida y se le dan las diferentes tonalidades, los colores fabricados son

diversos y en especial las diseñamos al gusto del cliente.

Flotantes: Características de las velas FLOTANTES de MARGARITA decorativa, que tienen el concepto de sus diseños, son veladoras que se realiza un proceso de capas de colores y que estas 2 o 3 capas determinan las tonalidades, los colores fabricados son diversos y en especial las diseñamos al gusto del cliente.

Decovelas con accesorios y cristalería: Características de la COLECCIÓN M-DECO son varias propuestas en una sola hacemos que velas MARGARITA decorativa vaya acompañada de otros elementos como cristalería, tierra gel, agua en colores, popurrí, bases en madera que en conjunto forma un concepto decorativo sencillo pero elegante y sofisticado que decora tus espacios y te da ese toque mágico y de distinción que solo se logra con la calidez, sensualidad y aroma de velas Margarita... los colores fabricados son diversos y en especial RECUERDE las diseñamos al gusto del cliente.

17.3.1 Línea Velas en Gel:

Velas Vegetales-laurel de cera: Aplicamos un poco nada más de colorantes vegetales para lograr algunos cambios para la presentación de las velas de laurel. Muestras de velas 100% vegetales de laurel de cera, cera que se extrae del laurelito de cera planta que crece junto a la rivera de los ríos.

Color verde amarillo, olor parafinado, sabor dulce y característica de la planta – textura suave y ligeramente porosa.

Aroma Frutal Citronella: La Citronela es más conocida por sus cualidades herbales y aromáticas posee un sabor y aroma agradable a fresco limón, por sus notas aromáticas intensas es muy deliciosa y su aroma se percibe inmediatamente se utiliza también como repelente para insectos.

Aroma frutal maracuyá: Aroma intenso y muy fresco, lo que provoca en algunas personas una sensación de agradable intensidad. También llamado el fruto de la pasión.

Aroma Frutal piña: Piña aroma intenso y refrescante, se ha constatado que sirve para el estrés su aroma es relajante

Aroma frutal vainilla: Tiene una esencia muy suave y tranquilizadora. El aroma suave de vainilla es espiritualmente cálido y tranquilo. Obtenido de la semilla de la orquídea y usado en forma de tintura como sabor, la vainilla ofrece un aroma rico que relaja la mente y el cuerpo eliminando la irritabilidad y angustia.

18. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico interno de la empresa Velas Margarita, se logra identificar que su capacidad productiva y volúmenes de producción se encuentran limitados en el momento, debido a que en los últimos años no solo se ha presentado un incremento en la demanda de los productos gracias a la calidad y diversidad de los mismos, sino también el incremento de la competencia obliga a buscar nuevas estrategias que permitan hacer más competitiva la empresa y sus productos.

Son estas unas de las razones por las cuales en el momento y gracias al dinamismo comercial que posee la empresa en el momento, se hace necesaria la adquisición de maquinaria industrial especializada en la fabricación de este tipo de bienes, permitiendo no solo la reducción de los costos de producción al disminuir los procesos artesanales los cuales al ser reemplazados por el industrial provocan un incremento notable en los volúmenes de producción de las diferentes líneas comerciales. Igualmente, se pretende que al instaurar un sistema de maquinaria industrial en la planta productiva se logre implementar un sistema de estandarización que mejore considerablemente la calidad de los productos, generando mejores beneficios tanto para el productor como para el consumidor. De esta manera y en búsqueda de una mejora continua, Velas Margarita realizó un estudio técnico muy específico a cada una de los procesos realizados en su planta, identificando los puntos claves que se necesitan fortalecer industrialmente y la manera más correcta de hacerlo. Este estudio estuvo a cargo de un profesional especializado en el área industrial contratado externamente por la empresa, en compañía del gerente y el encargado de producción, los cuales concluyeron lo siguiente:

Habiéndose identificado algunos de los puntos críticos en el sistema productivo, se hace necesario dinamización de los procesos a través del fortalecimiento en el desarrollo de actividades. Específicamente en el área de producción directa en donde se realiza la mezcla de parafina y demás insumos, que dan como resultado las diferentes presentaciones comerciales de cirios, velas y veladoras. Esta función deberá ser realizada por una máquina industrial de nombre MARK VIII BATCH PUMPER, la cual cumple diferentes funciones entre las cuales se encuentra mezclar todo tipo de parafina, gel, cera de palma, colores y fragancias. Sumado a estas actividades esta maquinaria también se encarga de realizar el llenado de los moldes y controlar los cambios en el aroma y fragancia del producto.

Entre algunas de las muchas características que posee la MARK VIII BATCH PUMPER se encuentran las siguientes:

- ✓ Facilidad en manejo y manipulación, lo cual permite que solo un empleado se encargue de operarla con solo oprimir un botón.
- ✓ Posee circuitos computarizados de estado sólido que ayudan a controlar de manera precisa todos los aspectos de producción, fijando temperaturas con incrementos graduales en miligramo.
- ✓ Construcción resistente en acero inoxidable 304, que nunca se va a corroer o a oxidar, evitando contaminación del producto.
- ✓ Posee un bajo consumo de energía, al usar aproximadamente 2000 vatios de electricidad. Esto reflejado o traducido en bajos costos de operación.
- ✓ Aislamiento térmico en fibra de vidrio de alta densidad, que permite tener las superficies aisladas para lograr la máxima retención del calor, evitando así que se caliente en los alrededores.
- ✓ Nunca se equivoca mezclando los colores y fragancias, evitando el desperdicio por errores en las mezclas.

La adquisición de la MARK VIII BATCH PUMPER se pretende hacer a través de un proceso de importación desde Estados Unidos, en donde según nuestra investigación se encuentra COOGAR PRODUCTS LLC quien es el proveedor de ese tipo de maquinaria industrial, con el cual ya se han hecho los primeros acercamientos comerciales con el objeto de que a corto plazo se logre realizar una buena negociación.

Conjuntamente como parte fundamental de una estrategia comercial, orientada específicamente al incremento de los volúmenes productivos de la empresa se hace muy conveniente la realización de un estudio general de la política de precios, ventas, comercialización y distribución. Ya que al tratarse de variables que dependen directamente de este esquema productivo se verán afectadas por la adopción de nuevos procesos, los cuales al poseer un alto grado de industrialización generan grandes expectativas en variables tan importantes como el incremento total en el esquema productivo y el porcentaje en la reducción de costos de producción. Partiendo de esto, se hace necesario complementar esta estrategia comercial con el desarrollo de otras actividades específicas que garanticen que en el transcurso de este proceso se cuente con una nueva política de comercialización según los requerimientos actuales de la empresa.

De esta manera y buscando garantizar la estabilidad comercial de la empresa, es conveniente dar inicio a la creación de un riguroso estudio comercial que indique las diferencias existentes entre los volúmenes producción actuales y los futuros. De la misma manera identificar claramente cuál sería la diferencia porcentual entre

los volúmenes producción futuros y sus costos de producción con el objeto de establecer unas bases claras para la construcción de las estrategias de comercialización y distribución.

Basados en la idea clara de que la adopción de un nuevo proceso conlleva a cambios rigurosos, es conveniente establecer el impacto del mismo en el esquema empresarial de Velas Margarita, debido a que no solo se verá afectado sus volumen productivos sino también todos y cada uno de los eslabones administrativos de la empresa en general, comenzando con el área comercial y mercadeo, quien es la encargada de garantizar la comercialización de cada uno los productos fabricados por la misma y por ende derivar las diferentes tácticas comerciales que periten la rápida rotación de los productos dentro del mercado. Es allí cuando los costos de producción comienzan a ganar participación dentro de esta área, ya que de ellos se deriva la política de precios de la empresa. Por tal razón es fundamental que una de las actividades presentes en el desarrollo de esta estrategia sea el rediseño de la política de precios que se maneja actualmente, la cual está basada en la política de producción actual desfavoreciendo la competitividad de los productos en el mercado debido al ya mencionado sistema de producción artesanal que posee Velas Margarita en este momento.

Por lo cual es conveniente tener muy claro el costo total de producción por cada producto y su ficha técnica, con base fundamental para dar inicio a la reestructuración de la política de precio que si bien es la carta de presentación de un producto dentro del mercado. Seguidamente se debe tener presente que al incrementarse los volúmenes de producción, se hace necesario incentivar a un más la demanda para garantizar el éxito total de la estrategia de incremento productivo. Esto a través del diseño y la ejecución de un sin número de actividades de mercado, mercadotecnia y comercialización que permitan ampliar el rango de cobertura de la empresa y sus productos. Para esto es fundamental el análisis del sector y los clientes que manejan actualmente, ya que de ellos depende la decisión de buscar nuevos segmentos de mercado o simplemente la reestructuración de las técnicas de mercadeo y ventas utilizadas por la empresa en el momento.

De esta manera y basados en la implementación de una adecuada estrategia de ampliación en la capacidad productiva de la empresa, se recomienda realizar un estudio detallado de los futuros volúmenes de producción con el fin de reorganizar la política de ventas en los diferentes puntos de comercialización y distribución. Ya que la adopción la empresa afectara considerablemente las variables comerciales y de mercadeo presentes en este momento dentro de la empresa.

Cabe recalcar que al igual que se presentan muchas oportunidades comerciales en el ámbito nacional, la apertura económica manifestada en este siglo ofrece un nuevo panorama para todas las pequeñas y medianas empresas de nuestro país,

en especial para aquellas que como Velas Margarita se encuentran comprometidas con el cambio y el desarrollo. Es así que para complementar el desarrollo de esta estrategia se debe orientar esfuerzos para lograr la penetración de estos productos a nuevos mercados de ámbito internacional, que ofrecen en este momento grandes ventajas comerciales en la negociación de gran cantidad de productos, en especial en aquellos que hacen parte las nuevas tendencias de consumo mundial como lo son los objetos artesanales, decorativos y relajación.

Basados en este argumento, se pretende realizar una inteligencia de mercado a nivel internacional que permita determinar las condiciones del mercado extranjero y sus tendencias de consumo, con el único fin de encontrar nuevas posibilidades de negocio que fomenten a un más el dinamismo comercial que posee la empresa en este momento. De la misma manera y partiendo de la importancia que tiene un proceso de exportación comercial en la etapa actual de velas Margarita es fundamental la creación de alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado que permitan el alcance de los objetivos propuestos, comenzando con la Cámara de Comercio de Pasto y Proexport Colombia quienes se han convertido en un apoyo fundamental para la construcción de una agenda de eventos a nivel nacional e internacional que tienen como objeto impulsar la demanda de nuestros productos y dentro de los cuales se han avanzado fuertes conversaciones con uno de las cadenas de supermercados más importantes del país como lo es el grupo ÉXITO, esto a través del evento denominado Compre Colombiano que se realiza cada año en las diferentes ciudades del país y donde asisten muchos empresarios de gran reconocimiento.

Frente al tema internacional y aprovechando la experiencia que tienen estas entidades dentro del sector, se pretende como se mencionaba anteriormente la incursión al mercado internacional, esto por medio de la participación de ferias y ruedas de negocio programadas en los Estados Unidos para empresarios colombianos en la feria Latina que se desarrolla cada año en la ciudad de Miami Florida denominada BUSINESS CONSUMER, además se pretende con la participación a este evento no solo mostrar el portafolio de productos de la empresa sino también obtener la oportunidad de conocer más de cerca el posible proveedor de la maquinaria industrial para la fabricación de cirios y veladoras que se pretende comprar a través de un proceso de importación. Para la compra de esta maquinaria se han buscado varias alternativas de financiación, entre las cuales se encuentra la solicitud de un crédito empresarial para la compra de maquinaria en entidades bancarias como BANCOLOMBIA y BANCOLDEX.

Frente al tema logístico se encamina una alianza estratégica nacional con la empresa de cargas TCC quien ofrece a la empresa buenas alternativas para la distribución del producto en sus diferentes puntos de venta, sin embargo se hace necesario buscar otras empresas que permitan la comparación de tarifas y fletes, esto con el único fin de tomar la mejor alternativa de distribución.

CONCLUSIONES

Los Cirios, Velas y Veladoras fabricados por MULSERVICE S.A.S MARGARITA Y DECORACION según la inteligencia de mercados realizada poseen gran potencial en el mercado nacional e internacional, sin embargo se hace necesario incrementar los volúmenes de producción en las diversas líneas para satisfacer la demanda del mercado.

La inteligencia de mercado realizada permitió identificar un gran incremento de en la demanda de aquellos productos utilizados para decorar y mejorar los lugares y sus ambientes, encontrándose en primer lugar todo tipo de cirios y veladoras aromáticas de diferentes formas, tamaños, olores y colores. Lo cual posibilita el rápido crecimiento de la línea decoración y ambientes de la empresa Velas Margarita.

La empresa Velas Margarita y Decoración requiere cambios radicales en maquinaria y equipo, que permitan disminuir los tiempos y costos de fabricación de cada una de sus líneas productivas. Esto con el fin de alcanzar nuevos mercados potenciales a nivel nacional e internacional.

Se requiere realizar un estudio logístico más detallado para la distribución y comercialización de cada línea de producción, debido a su variedad en formas, tamaños y presentaciones. Las cuales al ser tan diversas requieren empaques y embalajes individualizados que garanticen las condiciones del mismo al momento de su distribución en las diferentes unidades de negocio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa que al momento de realizar el estudio para el diseño de empaques y embalajes individualizados, se tenga en cuenta las regulaciones técnicas necesarias para su uso y comercialización a nivel nacional e internacional, según las exigencias de cada mercado.

Diversificar el portafolio de productos de la empresa, a través del diseño de nuevas presentaciones pensando en abarcar las nuevas tendencias de consumo y nuevos segmentos del mercado en el ámbito nacional e internacional.

Se recomienda a Multiservice S.A.S Margarita y Decoración, la creación de un departamento de comercio o área comercial dedicado al desarrollo e implementación de diversas estrategias comerciales orientadas a mejorar su dinamismo empresarial a través de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en los diferentes segmentos de mercado.

Es recomendable que la empresa participe en eventos comerciales como ferias, ruedas de negocio y misiones comerciales. Con el objetivo de dar a conocer el producto, ganar reconocimiento de marca y buscar nuevos clientes interesados en la comercialización del mismo.

BIBLIOGRAFIA

MURILLO, Jorge. Exportar e Internacionalizarse. 3ra edición. Bogotá: Panamericana editores Ltda., 2007. 280 p.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, NTC 1486:2008, (sexta actualización. Documentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C, Colombia: Icontec, 2008.

VALDERRAMA, Alfonso. Arancel de Aduanas, Lecomex, Legislación de Comercio Exterior Ltda. Bogotá: s.n., 2000. 300 p.

ZAMORA, Sandra. Las Pymes de cara a los TLCs. COYUNTURA pyme. Edición 38. Bogotá D.C.: s.n., 2012. 350 p.

NETGRAFIA

FACTORES DE COMPETITIVIDAD. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.joseacontreras.net/admon/Competitividad/competitividad_otros_pfs/sectoreconomista/Factores_clave_para_la_competitividad.pdf

OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. [en línea] [citado 2015-09-22] Disponible en internet: http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oee__nario_agosto_2013.pdf

UNITED NATIONS STATISTICS UNCOMTRADE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: comtrade.un.org/

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MULTISERVICIOS S.A.S VELAS MARGARITA Y DECORACION					
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO					
DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS E INCREMENTO DE CAPACIDAD PRODUCTIVA					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FECHA DE EJECUCION
Busqueda de Informacion de los segmentos de mercado	Sondeo de Mercado, identificacion de nichos	Pfnal. Comercio y Mercadeo	1.000.000	1.000.000	PRIMER TRIMESTRE 2015 ENERO - MARZO
Identificacion de tendencias de consumo	Diseño de encuestas y entrevistas	Pfnal. Comercio y Mercadeo	500.000	500.000	
Comportamiento de producto en el mercado y grado de aceptacion.	Diseño de encuestas y entrevistas	Pfnal. Comercio y Mercadeo vendedores-impulsadores	400.000	400.000	
Analisis de la competencia	Busqueda de Informacion e investigacion de productos	Pfnal. Comercio y Mercadeo vendedores-impulsadores	200.000	200.000	
Servicio Post venta	Rediseño de pagina web, redes sociales y telemercadeo.	Pfnal. Comercio y Mercadeo	2.000.000	2.000.000	
Ingreso a nuevos segmentos comerciales	Diseño y ejecucion de estrategias de mercadeo. (mercadotencia, fuerza de ventas, alianzas estrategicas	Pfnal. Comercio y Mercadeo, Gerente -Fuerza de ventas.	5.000.000	5.000.000	SEGUNDO TRIMESTRE 2014 ABRIL - JUNIO
Compra de equipos y Herramientas de trabajo	Adquisicion de moldes en acrílico, aluminio, recipientes de plástico, placas de plástico, varillas de bronce, guía con orificios, palitos de madera, cartón corrugado, balanza, termómetro, hervidor.	Gerente - Jefe Produccion	7.000.000	7.000.000	
Incrementar los volúmenes de produccion de veladoras y cirios.	Adquisicion MARK VIII BATCH PUMPER	Gerente - Jefe Produccion	120.000.000	120.000.000	TERCER Y CUARTO TRIMESTRE JULIO - DICIEMBRE
Rediseño de la politica de precios	Estudio logistico y costos de produccion - elaboracion de fichas tecnicas	Pfnal. Comercio y Mercadeo - Gerente .	700.000	700.000	
Analisis del Mercado (oferta y demanda)	busqueda de nuevas oportunidades de negocio.	Pfnal. Comercio y Mercadeo - Gerente .	2.000.000	2.000.000	
Busqueda de Oportunidades comerciales	Participacion en ferias, ruedas de negocios nacionales e internacionales.	Pfnal. Comercio y Mercadeo - Gerente .	15.000.000	15.000.000	
TOTALES			153.800.000	153.800.000	

