

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO EN LA
EMPRESA “MOLINOS SAN NICOLAS”**

PAULA MERCEDES MARTINEZ GUERRERO.

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004.**

INTRODUCCION.

“Molinos San Nicolás”, Es una empresa considerada una de las más importantes en su campo a nivel regional, pero que presenta una serie de problemas especialmente en el área de mercadeo, que afectan el normal desarrollo de sus actividades e impiden que esta crezca y evolucione para llegar a encontrar la excelencia.

Como una forma de solucionar los conflictos que se presentan se requiere realizar un plan estratégico de mercadeo, que inicia con un diagnóstico de la empresa, donde a través de la aplicación de matrices como PCI en el nivel interno y el POAM en el nivel externo, DOFA, para que de esta manera se conozcan y analicen las principales fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Seguidamente, se aplica otra serie de matrices como son : EFI, EFE, IE Interna y Externa, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de impacto, Matriz Boston, PEEA y Análisis de vulnerabilidad de la empresa y su impacto, además se da a conocer la visión, misión, objetivos y principios corporativos y además se diseñara un plan de acción, donde se formulen estrategias que ayuden a contrarrestar las dificultades, de tal manera que la empresa surja y el crezca para beneficio de la comunidad en general contribuyendo al desarrollo de la región.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TITULO

Diseño de un plan estratégico de mercadeo en la empresa "Molinos San Nicolás" en el municipio de San Juan de Pasto 2004.

1.2 TEMA

Plan Estrategico de Mercadeo.

1.3 AREA TEMATICA

El área temática es un estudio estratégico de mercadeo en la empresa "Molinos San Nicolás", ubicada en San Juan de Pasto.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa "Molinos San Nicolás", presenta una serie de problemas en el área de mercadeo, entre ellos se observa:

- La no existencia un departamento mercadotecnico, que realice estudios de mercado mas frecuentes.
- Falta de políticas de mercadeo y existe una desorganización en la fuerza de ventas, es decir hace falta el reclutamiento de personal idóneo y de un programa de capacitación.

- Existe competencia desleal por parte de empresas piratas, que ofrece productos de baja calidad a un menor precio.
- Existe inseguridad en las carreteras por la presencia de los diferentes grupos subversivos.

1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué factores influyen en el mercadeo de los productos elaborados y comercializados por la empresa “Molinos San Nicolás” ?

2. JUSTIFICACION

Con la realización de el diagnostico general de la empresa “Molinos San Nicolás”, se determinara la situación actual por la que atraviesa y a la vez conocer las principales debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.

Para la empresa es primordial la realización del plan estratégico de mercadeo, ya que es una área básica e importante a nivel interno y comercial pero presenta dificultades que requieren soluciones inmediatas, que permitirán conocer y controlar las situaciones adversas que impiden desarrollar normalmente las actividades y mantenerse en el mercado con un alto nivel competitivo.

El plan estratégico de mercadeo, proporciona herramientas utiles en el momento de tomar decisiones que contribuyan a la consecución de objetivos y metas a corto y largo plazo, para lograr el desarrollo y crecimiento empresarial.

2.1 TIPOS DE JUSTIFICACION

2.1.1 Justificación Teórica: Esta investigación busca aplicar la teoría y los conceptos básicos del mercadeo, aplicados a la realidad empresarial.

2.1.2 Justificación Metodologica: Para lograr los objetivos de estudio, se acude a técnicas de investigación como: Observación, encuestas, análisis de datos y resultados.

2.1.3 Justificación Práctica: De acuerdo a los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas y practicas a los problemas de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que influyen en el mercadeo de los productos elaborados y comercializados por la empresa “Molinos San Nicolás” con el fin de realizar un plan estratégico que mejore la situación actual de la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar la situación actual de la empresa y conocer sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Realizar un diagnóstico del área de Mercadeo, donde se analicen los factores tanto internos como externos que influyen en la comercialización de los productos.
- Diseñar una propuesta enfocada hacia la implementación y ejecución de políticas, pautas y estrategias de mercadeo que ayuden a mejorar la situación actual de la empresa y favorecer su desarrollo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

“Molinos San Nicolás”, se ha consagrado con solidez en el mercado, ya que elabora y comercializa productos de excelente calidad, que satisface las necesidades y expectativas de los consumidores, logrado una amplia trayectoria por mas de cuarenta años, contribuyendo de manera positiva en el crecimiento y desarrollo de la región.

A pesar de que el área de mercadeo, es una de las mas importantes para el desarrollo de los objetivos empresariales, presenta problemas que con el paso del tiempo y debido a que la empresa no ha destinado recursos económicos ni humanos para realizar estudios frecuentes y exhaustivos o planes de mercadeo, donde de a conocer su situación actual, sus principales fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas que le brinda el mercado, por lo tanto este tipo de dificultades se han fortalecido y son cada vez mas difíciles de controlar y solucionar e impiden el crecimiento y desarrollo empresarial.

Por lo tanto el plan estratégico de mercadeo es una herramienta innovadora en la empresa, que le permitirá conocer las fallas que tiene en esta área y tener en cuenta las estrategias que se formularon especialmente para solucionar sus dificultades y llegar a la excelencia en beneficio de la comunidad en general.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1 El Area de Mercadeo: proporciona al empresario instrumentos básicos para garantizar el éxito en las operaciones de la empresa, a través de políticas y estrategias que bien definidas lo

conducen a presentar en el mercado productos altamente competitivos que le aseguran un lugar en el mismo, consolidado en el tiempo una excelente imagen corporativa.

Mediante el permanente estudio y análisis del mercado, la empresa estará en capacidad de identificar como van evolucionando los gustos y necesidades de los consumidores para satisfacerlas por medio de productos presentados en forma atractiva, en el lugar y momento oportuno, sus funciones básicas son:

4.2.1.1 Análisis del cliente: Reconoce, analiza y evalúa los deseos del consumidor mediante la recopilación de la información, evaluación de estrategias y segmentación de mercados.

4.2.1.2 Compras: Consiste en adquirir los insumos necesarios para producir o vender bienes o servicios, escogiendo proveedores para acordar las condiciones de compra y abastecimiento.

4.2.1.3 Ventas: Realiza acciones para hacer que el artículo llegue desde el productor hasta el consumidor final y comprende:

- Promoción y Publicidad.
- Venta Personal.
- Gerencia de la fuerza de ventas.
- Relaciones con los clientes.
- Relaciones con los distribuidores.

4.2.1.4 Planificación de productos o servicios: Abarca el desarrollo de productos como diversificación e innovación, marcas, garantías, empaque, características, calidad y servicio al cliente.

4.2.1.5 Planificación del precio: Comprende básicamente:

- Consumidores: Controlar el precio por los consumidores.
- Gobierno: Fija los precios de los productos y los controla.
- Competidores.
- Canales de distribución.

4.2.1.6 Distribución: Comprende acciones como almacenamiento, canales de distribución, cobertura, puntos minoristas, localización, niveles de inventarios, transporte y ventas al por mayor y detal.

4.2.1.7 Investigación del Mercado: Comprende el proceso de recolección, registro y análisis de datos relacionados con el mercadeo, para detectar fortalezas y debilidades y formular estrategias que solucionen los problemas empresariales.

4.2.1.8 Análisis de oportunidad. Analiza los costos, beneficios y riesgos de las estrategias.

4.2.1.9 Responsabilidad Social. Es la responsabilidad de la empresa al ofrecer bienes o servicios en el mercado.

4.2.2 La Planeación Estratégica. Parte de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, haciendo un seguimiento de su evolución en el mercado además permite conocer a la empresa con sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas, que le ofrece el mercado, concluyendo las ideas que se aplicaran al plan de desarrollo empresarial. Los elementos claves para la ejecución de la planeación estratégica son:

4.2.2.1 Identificación del Negocio. Conocer el negocio permite la aplicación de estrategias adecuadas para superar los problemas.

4.2.2.2 Análisis de la Situación. Realiza un diagnostico del negocio, identificando sus fortalezas y debilidades.

4.2.2.3 Selección de Estrategias. Se definen de acuerdo al tipo de negocio y a las necesidades que este tenga.

4.2.2.4 Establecimiento de Controles. Es la revisión permanente del cumplimiento de los objetivos y metas, así como su ejecución.

4.2.3 El Plan de Mercadeo. desarrolla una gestión comercial de conquista de mercado mediante la ejecución de acciones en el corto y mediano plazo, utilizando políticas de productos, distribución, precio y comunicación, para crearlo se tiene en cuenta:

4.2.3.1 Fijar los Objetivos. Deben ser medibles, controlables y reales basandose en estrategias, congruentes a las metas.

4.2.3.2 Seleccionar Estrategias. Permite tomar decisiones basicas para lograr los objetivos y analizar el mercado meta.

4.2.3.3 Segmentación del Mercado: Subdivide el mercado en grupos homogéneos de clientes potenciales y como mercado meta.

Las variables de mercadotecnia no son controlables por la empresa como: Consumidores, competencia, proveedores, política, sociedad, economía, legislación, fenómenos naturales y tecnología.

4.2.4 La Mezcla de Mercadeo. Parte de las necesidades de los clientes y del mercado meta, donde maneja la combinación de las variables controlables de la empresa como son: producto, precio, promoción, plaza o distribución y el servicio.

4.2.4.1 Producto. Es el bien o servicio que ofrece la empresa para satisfacer una necesidad e involucra aspectos como: Diseño, calidad, tecnología, patrones de uso y confiabilidad. Los factores que influyen en la adquisición de un producto son:

- a) Moda:** El producto debe estar a la moda o actualizado.
- b) Competencia.** Es necesario conocer y analizar sus productos, precios, empaque, distribución, promoción, imagen y compararlos.
- c) Tecnología.** Es una amenaza la invención y la producción perfecta para los productos aceptados por largo tiempo.
- d) Necesidades de Consumidores.** Se realiza una investigación de mercado, para conocer que se quiere de un producto.
- e) Marca:** Es el nombre o símbolo que diferencia un producto de otro
- f) Empaque:** Es un recipiente o envoltura diseñado para un producto y desempeña funciones de protección, ahorro, comodidad, promoción, instrucciones de uso y atraer la atención del cliente.
- g) Etiqueta:** Forma parte del empaque y describe características del producto o marca, promoviendo mediante diseños gráficos.

4.2.4.2 Precio: Es el valor monetario, por el cual se intercambian bienes y servicios. Los pasos para la fijación de precios son:

- a) Seleccionar los objetivos de los precios.
- b) Identificar la evaluación del precio.
- c) Determinar la demanda.
- d) Estudiar la relación entre la demanda, el costo y la utilidad.
- e) Analizar los precios de la competencia.
- f) Selección de una política de fijación de precios.
- g) Selección de un método de fijación de precios.
- h) Selección de precio definitivo.

Un precio demasiado elevado hace perder competitividad al producto y un precio demasiado bajo implica sacrificar utilidades, por lo tanto si se establecen correctamente, se podrá obtener un buen volumen de ventas y ganancias razonables, pero si se equivoca se arriesga a fracasar, ya sea porque los volúmenes de ventas son muy bajos o porque la utilidad es demasiado pequeña.

4.2.4.3 Plaza o Distribución. Son las vías de distribución que van desde el fabricante hasta el consumidor en forma ágil y oportuna, y es básico en el proceso de desarrollo de una organización.

Las etapas de canales de distribución para bienes de consumo son:

- Canal de cero etapas o venta directa.
- Canal de una etapa o intermediario – vendedor.
- Canal de dos etapas o mayorista y minorista.
- Canal de tres etapas o tres intermediarios.

Además pueden distinguirse formas de llegar al mercado y son:

a) Distribución Intensiva. Trata de llegar al mayor número de sitios de venta posibles.

b) Distribución Exclusiva. Limita la distribución de los productos en un número reducido de intermediarios.

c) Distribución Selectiva. Permite al productor una cobertura adecuada del mercado, con un mayor control y a menores costos.

4.2.4.4 Promoción y Publicidad. Son las actividades planeadas por la empresa para dar a conocer sus productos y persuadir al mercado meta sobre su compra a través de la publicidad. Las estrategias de promoción son:

a) Publicidad Pagada. Se realiza por medio de un texto publicitario que permite planificar una promoción especial y directa con carteles, pasacalles, altavoces, catálogos, guías, avisos impresos y la publicidad en el punto de venta.

b) Venta Personal. Son las actividades que proporcionan la satisfacción de necesidades a través de productos o servicios.

c) Promoción de Ventas. Sirve de unión entre la publicidad y las ventas personales y son actividades que insitan a comprar como: Exhibidores, ferias, desfiles, exposiciones, demostraciones etc.

d) Relaciones Publicas. Permite comunicar una imagen favorable del producto o de la empresa.

e) Publicidad Gratuita. Es la información empresarial difundida por los medios de comunicación pero sin pagar por ella.

4.2.4.5 Política de Venta Personal. Comprende:

a) Venta Personal. Es un proceso de determinar las necesidades y los deseos y persuadir al cliente potencial.

b) Planeación de Ventas. Permite hacer una estimación de volúmenes de ventas que cubren un periodo, sus componentes son:

- Objetivos de ventas.
- Pronostico de ventas.
- Presupuesto de ventas.

c) Técnica de Ventas. Son etapas de la toma de decisiones sobre la compra de un producto como: Atención, demostración y acción.

d) Proceso de Venta. Los vendedores siguen un proceso para vender sus productos y comprende los siguientes pasos:

- Búsqueda y evaluación de los posibles clientes.
- Preparación previa a la venta.
- Acercamiento al cliente.
- Presentación de la venta.
- Manejo y superación de las objeciones.
- Cierre de la venta.
- Actividades de post-venta.

e) Conformación y Administración de la Fuerza de Ventas. Se conforma un equipo de ventas capacitado y seguir un proceso así:

- Búsqueda.
- Selección y contratación.
- Entrenamiento.
- Motivación
- Remuneración.
- Supervisión.
- Evaluación.

f) Remuneración Fuerza de Ventas. Tiene objetivos que son:

- Fomentar incentivos.
- Permitir un control sobre sus actividades.
- Fijar niveles de ingresos.
- Disminuir el costo de la venta.
- Lograr mayor porcentaje de ganancias.

Estos elementos conforman la mercadotecnia, que varía de una empresa a otra, por factores como el tamaño empresarial, recursos, tipo de producto, personal, estrategias de mercadeo y factores externos como: Político – Legal, condiciones sociales, económicas, tecnológicas y la competencia en general.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Reseña Histórica de la Empresa. “MOLINOS SAN NICOLAS”, Se encuentra ubicado en la Cra. 14 N° 15 –55 de la ciudad de San Juan de Pasto y pertenece a la Organización Solarte & CIA S.C.A (Sociedad en comandita por acciones), que existe bajo una razón social conformada por el apellido de los comanditarios.

Es una empresa dedicada a la industria molinera y un centro de acopio de la producción de trigo del departamento de Nariño y que además cubre los mercados de Huila, Putumayo y Cauca.

Arturo Solarte, un nariñense visionario, inicio lo que mas tarde conformaría el grupo de empresas molineras lideres en Colombia, la Organización Solarte, que empezó con un molino de trigo en Guaitarilla en el año de (1961), que lo llamo San Nicolás, en honor al patrón de su pueblo, en (1969) se traslada a la ciudad de Pasto, una vez posicionada como una de empresa líder en la industria molinera regional y comenzó a dirigir su mirada hacia nuevos mercados, es por eso que en 1984, adquirió los molinos APOLO, RICAUTE Y CAPRI, en Santa fe de Bogota y Cundinamarca.

“Molinos San Nicolás” se ha proyectado a nivel nacional y escogió la ciudad de Cali por su cercanía con Buenaventura, puerto de entrada del grano traído de otras partes del mundo, como de EEUU y Canadá, así se garantiza la mejor materia prima para ofrecer en el mercado productos en los mas altos niveles de calidad, puesto que las plantas receptoras y las instalaciones cuentan con tecnología de punta que ayuda a la preservación del medio ambiente, la salud y seguridad de la comunidad en general.

Es por eso que en 1998, la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Pasto, reconocen la labor realizada durante mas de cuarenta años, con la medalla Orden al merito San Juan de Pasto, además la editorial Office le otorgó a la empresa el Décimo Trofeo de Oro América a la Calidad en la ciudad de Nueva York.

La organización Solarte ofrece una amplia gama de productos de consumo masivo como materia prima de panaderías e industria de pastas alimenticias como Harina LOS FARALLONES, RICAUTE, RICARINA, LA NEVADA, APOLO, CAPRI, Maiz precosido SUPERAREPA, Pastas ZONIA en Spaguetis, Fideos, Macarrones, Corbatines, Conchas, Letras y Figuras además de Cafe FRANCO.

4.3.2 Misión. Esta encaminada a la elaboración de productos alimenticios de excelente calidad derivados del trigo y del maíz, para ser ofrecidos, comercializados y distribuidos en todo el departamento de Nariño y sus alrededores y de esta manera contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la economía regional.

4.3.3 Visión. La Organización Solarte – “Molinos San Nicolás”, Asumir el reto de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, vislumbrando un prometedor futuro dirigiendo su mirada a nuevos mercados y a la ampliación de la cobertura hacia los consumidores de harina de trigo del norte del país.

4.3.4 Objetivos Empresariales. Los principales objetivos son:

1. Ampliación de la Cobertura de Otros Mercados: A pesar que la empresa cubre los varios mercados se pretende posicionar los productos a nivel nacional.

2. Contrarrestar a la Competencia. Mediante calidad, innovación y diversificación de los productos además de reajustar sus precios.

3. Realización de Campañas de Promoción y Publicidad. Su fin es promover los productos que la empresa elabora y comercializa.

4. Implementar Tecnología Avanzada. Esta inversión sirve para sistematizar la información y ser aprovechada al máximo.

5. Incrementación la Producción. Ya que la empresa cuenta con una alta demanda de sus productos, debe invertir recursos en aumentarla y contratar personal calificado.

6. Capacitar al Personal. Especialmente en el área comercial y de mercadeo para mejorar las ventas y el servicio al cliente.

7. Realizar Estudios de Mercado más Frecuentes. Así se conoceran las preferencias de los consumidores y a la vez el grado de aceptación de mismos en el mercado.

8. Productividad Laboral. Mediante la introducción de técnicas administrativas donde su objetivo es la optimización laboral que promuevan la eficiencia, eficacia y competitividad.

9. Crecimiento Empresarial. Se lograra con el esfuerzo conjunto del personal que labora en la empresa y de elaborar productos de calidad que aseguren su permanencia en el mercado.

10. Rentabilidad. Se logra aprovechando eficientemente los recursos con los que cuenta y ejecutando estrategias adecuadas para generar utilidad y competitividad.

11. Servicio al cliente: Capacitar al personal para brindar una excelente atención al cliente y desarrollar el servicio post – venta.

4.3.5 Principios Corporativos.

1. Ética: Es el comportamiento de la empresa frente a la sociedad enmarcada en los principios de honestidad, integridad y solidaridad.

2. Compromiso con:

a) Clientes. Ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades, para así mantener su preferencia y lealtad.

b) El Recurso Humano. Crear un ambiente propicio y adecuado para el desempeño laboral y productivo basado en el respeto, lealtad, compañerismo y sentido de pertenencia, facilitando el trabajo en equipo para lograr los objetivos personales, empresariales y el éxito organizacional.

c) Social. La actividad empresarial, brinda beneficios a la comunidad tales como: Productos de calidad, generación de empleo y crecimiento a nivel regional.

d) Productos de Calidad. Diseñar productos adecuados que sean competentes con los nacionales y que satisfagan las necesidades de los clientes y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

e) Incrementar la productividad: Lograr alcanzar altos niveles de desarrollo empresarial a través de la producción y comercialización de los productos de manera eficaz, eficiente y rentable.

4.4 MARCO LEGAL

La legislación vigente, afecta a la empresa en todas sus actividades, ya que se rigen por normas actualizadas y con la expedición de decretos, se regula y controla la actividad comercial, pero se requiere adoptar esfuerzos que minimicen el impacto y las consecuencias de dichas disposiciones para cada empresa.

En el caso de “Molinos San Nicolás” es una empresa que pertenece a la “Organización Solarte & CIA S.C.A” o sociedad en comandita por acciones que se encuentra constituida por escritura pública y con copia inscrita en la Cámara de Comercio de la ciudad.

La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados.

Estas sociedades tiene dos categorías de asociados: Los gestores o colectivos que administran la sociedad, la representan y tienen responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones sociales.

Y los socios comanditarios, que no intervienen en la administración de la sociedad pero responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus respectivas acciones, en este tipo de sociedades debe haber como mínimo un socio gestor y cinco accionistas.

Además, se identifica con una razón social que se forma con el nombre completo o sólo el apellido de uno o más socios colectivos, añadiéndole la expresión “& compañía” seguida de la expresión “S.C.A” (Sociedad en comandita por acciones).

El capital se representa en acciones equivalentes al valor autorizado y comprende tanto las acciones que se suscriben en el momento de constituirse o (Capital suscrito), como las que quedan en cartera por colocarlas (Capital no suscrito)

El capital suscrito es la parte autorizada y representada en acciones que los suscriptores pagan, es decir, el capital pagado es parte del capital suscrito que ha ingresado en la sociedad.

Al constituirse la sociedad deberá suscribirse mínimo el 50% de las acciones del capital autorizado y pagarse no menos de 1/3 de la parte de cada acción que suscriba, el plazo para cancelar la totalidad de las acciones no excederá el año de inscripción.

La responsabilidad de los socios gestores o colectivos será ilimitada y limitada para los socios comanditarios hasta el monto de sus respectivos aportes.

Para ceder total o parcialmente el interés o las acciones en la sociedad, los socios gestores deberán tener autorización de los demás consocios y para los comanditarios se negociaran libremente

a) Causales de Disolución de la Sociedad.

- Por vencimiento del termino previsto.
- Por imposibilidad de desarrollar la empresa social.
- Por reducción del número de asociados.
- Por declaración de quiebra de la sociedad.
- Por decisión de los socios.
- Por decisión de la autoridad.
- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a menos de 50 % del capital suscrito.

b) Funciones de los Socios:

- Reunirse una vez al año en la fecha señalada en los estatutos.
- Estudiar y aprobar la reforma de los estatutos.
- Aprobar o desaprobado los balances y cuentas administrativas.
- Disponer de las utilidades sociales.
- Hacer las elecciones, elegir y remover a las personas libremente.
- Constituir reservas ocasionales.

c) Distribución de las Utilidades. Se hará en la forma estipulada en el contrato entre los socios gestores y comanditarios.

d) Reserva Legal. Correspondiente al 10% de las utilidades de cada ejercicio que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito y otras establecidas en los estatutos.

Este tipo de empresas requiere permisos obligatorios para el normal desempeño de sus actividades como son:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del municipio.
- Cumplir con condiciones sanitarias descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Informar la apertura del establecimiento ante planeación.
- Expedir la matricula mercantil al mes de iniciar operaciones de tipo comercial y renovarla en los tres primeros meses del año.
- Expedir licencia ambiental.

El sistema tributario impone a la industria impuestos tales como :

- Impuesto de renta y complementarios.
- Impuesto al valor agregado IVA.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto de timbre.
- Impuesto predial.

Además, con base en la resolución 8587 del 7 de diciembre de 1998, se establece responsabilidades con el Estado como son:

- Renta.
- Ventas Régimen simplificado – Régimen común.
- Retención en la fuente.
- Renta, ventas y timbre.

Gracias a el déficit fiscal de la nación, existe un incremento en el pago de los impuestos, que finalmente se trasladan incrementando

el precio del producto final, situación que afecta la demanda de los mismos y perjudica el volumen de sus ventas y por lo tanto la empresa disminuye su rentabilidad y detiene su crecimiento.

4.5 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION: Es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección y control, para determinar y lograr los objetivos, mediante el empleo de diferentes recursos.

AMENAZAS: Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

AUDITORIA INTERNA: Establece las debilidades y fortalezas mas importantes de la organización, divididas en auditorias: gerencial, de mercadeo, financieras, de producción, de investigación y desarrollo.

BIEN: Es el producto tangible que se ofrece al mercado con un valor comercial para satisfacer una necesidad.

CANAL DE DISTRIBUCION: Es el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de un producto y son los medios o las vías que siguen los pedidos para llegar al consumidor final.

CAPITAL: Es el conjunto de bienes y de dinero de los que se puede obtener unos ingresos en el futuro, se consideran como capital la tierra, edificios, maquinaria, productos y materias primas almacenadas, así como acciones, bonos y el saldo de los bancos.

CLIENTE: Es el elemento mas importante dentro del proceso de producción y venta de bienes o servicios, puesto es a ellos a quienes va dirigido los artículos para satisfacer sus necesidades.

CONTROL: Evalua si las actividades que se están ejecutando, estan de acuerdo con los propósitos empresariales y corregir si es necesario.

COMPETENCIA: Se puede definir como un proceso de intercambio de bienes o servicios en un mercado en donde el consumidor o usuario puede elegir entre dos o mas ofertas rivales.

DEBILIDADES: Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento optimo de una organización.

DEMANDA: Es la cantidad de un bien determinado que un consumidor, esta dispuesto a adquirir en función de un precio.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO: Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

DIRECCION: Permite que surga un líder capaz de delegar, coordinar y controlar las labores de cada miembro de su equipo.

DISTRIBUCION: Son los medios o canales para lograr que el producto llegue al mercado y hace que los clientes encuentren el producto adecuado, en el momento y lugar adecuado.

EMPRESA: Es la acción humana que procura reunir e integrar recursos humanos y no humanos (Financieros, mercadotecnicos, tecnológicos,etc), para lograr objetivos de conservación y lucro, a través de la producción y comercialización de bienes y servicios.

ESTRATEGIA: Son acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

FACTORES DE LA PRODUCCION: Son los medios utilizados durante el proceso de producción y se dividen en: Tierra como un bien inmueble, el trabajo, capital y la función empresarial.

FORTALEZAS: Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.

INVESTIGACION DE MERCADOS: Su función es conocer, analizar e interpretar la información adecuada en la toma de decisiones y para ser utilizada de manera adecuada en el proceso de comercialización de productos y servicios.

MANO DE OBRA: Es el esfuerzo humano que interviene en la transformación de materias primas en productos terminados.

MATERIAS PRIMAS: Son los bienes que al ser procesados se convierten en parte de otro producto físico.

MATRIZ: Es una herramienta indispensable en el plan de mercadeo, donde se realiza comparaciones de los factores que afectan a la empresa.

MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO: Es el contexto mas inmediato a la empresa y se constituye en el escenario de sus operaciones, en el encontramos a los clientes, proveedores y competidores.

MEDIO AMBIENTE GENERAL: Constituido por factores externos como sociales, ecológicos, políticos y legales.

METAS: Son puntos de referencia, que las organizaciones deben lograr a corto plazo y pueden ser medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MERCADEO: Es el conjunto de actividades, donde un producto o servicio es diseñado, fabricado, distribuido, publicitado y vendido para la satisfacción de las necesidades sociales, psicológicas y económicas de la comunidad donde se desarrolla la empresa.

MERCADO: Es el espacio donde confluye la oferta y la demanda, donde interactúan proveedores, intermediarios y personas naturales y jurídicas con necesidades y con capacidad de compra y venta de productos o servicios.

MEZCLA DE MERCADEO: Conocido como Marketing mix, es un gran engranaje que esta apoyado por cinco elementos que son producto, precio, mezcla promocional, plaza y servicio.

MEZCLA PROMOCIONAL: Son las herramientas que la empresa emplea para promover la venta de sus productos y servicios.

OBJETIVOS: Son los resultados a largo plazo que una organización proyecta alcanzar mediante su misión.

OFERTA: Representa la cantidad de bienes que los vendedores colocan en el mercado a determinado precio.

OPORTUNIDADES: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficiar a la organización.

ORGANIZACION: Permite a la empresa delegar responsabilidades para la consecución de sus objetivos y metas.

POLITICAS: Son las directrices de la empresa que identifican las rutas o caminos que guían el curso de la acción y orientan a los grupos de trabajo en la toma de decisiones.

PLANEACION: Orienta a la organización a conseguir sus objetivos, a través de un pronóstico general donde se desarrollen planes de acción por medio de políticas y estrategias empresariales.

PLANEACION ESTRATEGICA: Los planes son proyectos a largo plazo, en donde se hace una combinación de objetivos, políticas, programas y procedimientos de la organización, para establecer un plan estratégico que contrarreste las actividades de la competencia.

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO: Debe definir lo que se conoce como las cuatro P del mercadeo, que son los componentes o variables en que se agrupan las políticas del plan de mercadeo y son: Producto, Precio, Promoción, Plaza o distribución, Servicio.

PRECIO: Es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por la satisfacción de sus necesidades.

PRODUCCION: Creación y procesamiento de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

PRODUCTO: Es lo que se elabora para satisfacer las necesidades de los clientes, abarca calidad, materia prima, tecnología, presencia física, marca y empaque.

PROMOCION: Son los instrumentos que estimulan una respuesta inmediata de los consumidores.

PROMOCION DE VENTAS: Es un conjunto de acciones que la empresa pone en marcha para reforzar la venta personal y la publicidad agilizando los productos hacia el consumidor.

PUBLICIDAD: Son las campañas ejecutadas para tratar de persuadir al público a comprar sus productos, constituido por

nombre o marca, empaque, servicio, método de ventas, punto de venta, vitrinaje y despliegue del producto

SERVICIO: Es el contacto entre vendedor y cliente, que implica actividades de satisfacción del cliente y eficiencia operacional.

VENTA: Es la adquisición de un producto que satisface de las necesidades o deseos del cliente y que genera una rentabilidad.

5. FORMULACION DE HIPOTESIS

5.1 HIPOTESIS GENERAL

A partir de el análisis de la situación actual de la empresa, es conveniente la elaboración de un plan estratégico de mercadeo, que oriente a solucionar los problemas que afectan esta área.

5.2 HIPOTESIS AUXILIARES

- Este estudio requiere de la identificación de los problemas y la evaluación de las posibles soluciones, lo que lleva a determinar que estrategias se ejecutaran.
- Establecimiento de vías de comunicación e información entre los niveles superiores e inferiores de la organización y el intercambio de ideas y opiniones indispensables en el normal desarrollo de las actividades empresariales.

6. IDENTIFICACION DE VARIABLES

6.1 VARIABLES DEPENDIENTES

Son las variables que se tienen en cuenta en el trabajo para el logro de los objetivos soportados por medición, conocimiento y clima organizacional y son:

- Comunicación.
- Capacitación
- Mezcla de Mercadeo
- Conocimiento empresarial.
- Entorno empresarial.
- Evaluación del personal.
- Bienestar social.

6.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Costos operacionales
- Presupuestos.

7. METODOLOGIA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la elaboración del plan estratégico de mercadeo se hace necesario tener en cuenta el estudio descriptivo y analítico.

El descriptivo tiene que ver con el diagnostico general de la empresa, el cual permite acudir a técnicas específicas de recolección de información como observación y encuestas, para así lograr identificar las diferentes características de la empresa que sean necesarias para ejecutar el plan estratégico de mercadeo.

Es también indispensable un estudio analítico, ya que se requiere de una gran capacidad de análisis para confrontar y comparar las diferentes variables que se obtengan en la investigación, para que mas adelante se propongan estrategias que contrarresten los principales problemas que tiene la empresa y permitir su crecimiento y desarrollo.

7.2 METODOS DE INVESTIGACION

Se realiza la investigación con métodos complementarios como:

7.2.1 Método de Observación. Este método permite percibir la realidad de los problemas empresariales, debe ser sistemática y controlada por el investigador para lograr los objetivos planteados.

7.2.2 Método Deductivo. Es una complementación de la observación, que permite conocer la realidad y concluir como se la puede mejorar, es decir, que a partir de la teoría general acerca de

un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

7.2.3 Método de Análisis y Síntesis. Permite que la información obtenida sea analizada y rescatar lo mas importante de ella, para buscar posibles soluciones a los problemas planteados.

La metodología utilizada en la investigación sobre la empresa “Molinos San Nicolás”, es una combinación de los métodos descritos anteriormente y que la mejor manera de resumir la información es a través de la realización de una serie de matrices, especialmente con la matriz DOFA, que permite el conocimiento y el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y la forma como influye en el comportamiento del consumidor a la hora de adquirir los productos que se ofrece en el mercado regional y nacional.

7.3 POBLACION Y MUESTRA

Para la aplicación de las herramientas de recolección de la información primaria, se tomaran el 100 % de la población, es decir, el personal que labora en el área de mercadeo.

7.4 FUENTES PARA RECOLECCION DE LA INFORMACION

7.4.1 Fuentes Primarias. Se recopila la información en forma oral o escrita, implica utilizar técnicas y procedimientos como son: la observación directa, encuestas, entrevistas o sondeos.

7.4.2 Fuentes Secundarias: Suministra la información básica y se encuentra contenida en libros, periódicos, materiales documentales, revistas especializadas, trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios, anuarios etc.

7.4.3 Fuentes y Técnicas para Recolectar Información. Es la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la misma en tablas o cuadros.

7.4.3.1 Técnicas Estadísticas. La información es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico.

7.4.3.2 Presentación de Información. Se define como se presentaran los datos escritos, tabulaciones y representaciones graficas.

8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

8.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Objetivo: Identificar y evaluar fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo.

En la empresa “Molinos San Nicolás”, esta área presenta fallas en cuanto a la mercadotecnia, puesto que no existen estudios frecuentes que comprueben la preferencia por parte de los consumidores por los productos que ofrece el mercado y falta de políticas del mismo. Además, falta una mayor organización en el área comercial y escasas de campañas de promoción y publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

El área de Mercadeo esta encargado en la empresa de:

- Inventarios.
- Codificación de productos.
- Entrada de Producción.
- Salida de productos terminados.
- Informes de existencia.
- Compra de materia prima nacional y extranjera.
- Compra de aditivos (Mejorantes y Vitaminas)
- Ventas de producto terminado.
- Facturación de credito y contado.

Tomando el PCI como base se realizo un diagnostico interno de la empresa “Molinos San Nicolás”, la cual esta dirigida a identificar y a evaluar las fortalezas y debilidades del área de mercadeo.

Cuadro 1. Matriz de Impacto PCI Nivel Interno.

AREA DE MERCADERO	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio
1. Productos líderes en el mercado.	X				X	
2. Cobertura del mercado en otras regiones	X				X	
3. Buena imagen de la empresa y de los productos	X				X	
Buena promoción y publicidad de los productos.		X			X	
5. Diversidad de productos.	X				X	
6. Alto nivel de ventas.	X				X	
7. Alto nivel de tecnología.	X				X	
8. Precio accesible.		X				X
9. Incremento de la producción.	X				X	
10. Falta organización en la fuerza de ventas.				X		X
11. Empresas piratas de competencia ilegal			X		X	
12. Escasos estudios de Mercado.				X		X
13. Falta de políticas de mercadeo.			X			X
14. Falta de capacitación del personal de mercadeo			X		X	

Como se puede observar, la empresa posee fortalezas y debilidades que causan impacto alto y medio y que dificulta el normal desarrollo de sus actividades empresariales.

8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

Con base en el POAM, se realizó el análisis externo de la empresa “Molinos San Nicolás”, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas teniendo en cuenta factores como:

8.2.1 Factores Económicos. Debido al alto índice de desempleo y creciente subempleo que afecta al país, el poder adquisitivo familiar es inferior y hay una disminución en la demanda bienes ofrecidos, además las medidas tomadas por el gobierno afectan a la empresa tales como: La apertura económica, que facilita el acceso de productos de contrabando y el incremento de impuestos que finalmente afectan la demanda de los productos y el nivel de ventas.

8.2.2 Factores Geográficos. La empresa “Molinos San Nicolás”, esta ubicada en la carrera 14 N° 15 – 55, San Juan de Pasto.

En cuanto a la ubicación de la planta, existe dificultad en el acceso de vehículos que transportan el producto terminado y las materias primas además de la polución que esta genera hay inconformidad por parte de los moradores de este lugar, ya que es una zona escolar y residencial muy transitada.

8.2.3 Factores Tecnológicos. La empresa cuenta con tecnología avanzada e información oportuna que permite estar a la vanguardia, en cuanto a la producción, almacenamiento y mercadeo de los productos, igualmente la creación de un programa de capacitación del personal para aprovechar esta fortaleza. A través de los años, la empresa ha venido modernizándose y perfeccionando su tecnología hasta lograr los mas altos estandares de calidad.

8.2.4 Factores Competitivos. En la ciudad existen varias empresas dedicadas al mismo tipo de actividad productiva y comercial, pero que cuentan con productos de baja calidad a menor costo, “Molinos San Nicolás” se ha posicionado en el mercado regional como líder en la industria harinera regional.

8.2.5 Factores Político – Legales: La crisis política por la que atraviesa el país afecta a la empresa especialmente por la tendencia a la privatización.

CUADRO 2. Matriz de Impacto POAM Nivel Externo

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio
ECONÓMICOS						
1. Índice de desempleo			X		X	
2. Personas inactivas			X		X	
3. Bajos Ingresos			X		X	
4. Disminución del poder adquisitivo.			X		X	
GEOGRAFICOS						
1. Dificultad de acceso vehicular				X		X
TECNOLOGICOS						
1. Nivel tecnológico	X				X	
2. Maquinaria moderna	X				X	
3. Sistematización de la información.	X				X	
COMPETENCIA						
1. Productos de baja calidad.	X					
2. Precio inferior.			X		X	
3. Productos nacionales			X		X	
4. Bajo nivel de ventas	X				X	
5. Alto nivel publicitario			X		X	
POLÍTICOS						
1. Crisis Política.			X		X	
2. Privatización.			X		X	
3. Política gerencia.	X				X	

Con base en el análisis anterior se puede concluir que la empresa posee una serie de oportunidades de alto impacto que siendo aprovechadas al máximo, ayudaran a superar los problemas que se presentan en el área de estudio y además posee amenazas importantes que impactan pero que son moderadas y serán contrarrestadas mediante la planeación y ejecución de estrategias diseñadas especialmente para “Molinos San Nicolás”.

9. FORMULACION DE MATRICES

Para poder llevar a cabo la ejecución de la matriz DOFA, es necesario y primordial realizar un diagnostico empresarial de los principales aspectos tanto internos y externos, tales como: el PCI (Perfil de Capacidad interna) y en el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), con este resultado se procedera a realizar un analizar mediante la matriz de evaluación del factor interno (EFI) y la matriz de evaluación del factor externo (EFE) así:

9.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)

La matriz de evaluación del factor interno, que es una herramienta analítica que permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades del área de mercadeo, proporcionando bases solidas para solucionar los problemas que se presenten en ella y en la organización en general. El procedimiento consiste en:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves en la empresa.
- Se debe asignar valores a cada factor según la importancia que tenga y va desde el 0.0 a 1.0, la sumatoria de todos los valores asignados debe totalizar 1.
- Asignar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa para la empresa.

- 1 = Debilidad mayor.
- 2 = Debilidad menor.
- 3 = Fortaleza menor.
- 4 = Fortaleza mayor.

- Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.

- Sumar los valores y determinar el resultado ponderado total.

Sin importar cuantos factores se incluyan en esta matriz, el resultado obtenido puede estar entre 1.0 hasta 4.0 con un promedio de 2.5. Los valores totales por debajo de 2.5 caracterizan organizaciones que son debiles internamente, mientras que los resultados superiores indican fuerza interna.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) Fortalezas

FORTALEZAS	Peso	Calificac	R. Ponderado
1. Productos lideres en el mercado	0.08	4	0.32
2. Cobertura del mercado en otras regiones.	0.08	4	0.32
3. Buena imagen de los productos.	0.08	4	0.32
4. Buena promoción y publicidad de los productos.	0.07	3	0.21
5. Alto nivel de ventas.	0.08	4	0.32
6. Alto nivel tecnológico.	0.08	4	0.32
7. Precio accesible.	0.07	3	0.21
8. Ventas por mayor y detal.	0.08	4	0.32
9. Diversidad de productos.	0.08	4	0.32
TOTAL FORTALEZAS			2.66

Cuadro 4. Matriz de Evaluación Factor Interno (EFI) Debilidades

DEBILIDADES	Peso	Calific.	R. Ponderado
1. Falta de politicas mercadeo.	0.07	1	0.07
2. Falta de organización comercial	0.08	1	0.08
3. Escasa organización en fuerza de ventas.	0.07	1	0.07
4. Falta de capacitación del personal de mercadeo y ventas.	0.07	1	0.07
5. Competencia desleal por parte de empresas piratas.	0.08	1	0.08
6. Pocos estudios de mercado.	0.07	1	0.07
TOTAL DEBILIDADES			0.44
TOTAL FORTALEZAS Y DEBILIDADES			3.10

9.1.1 Análisis Matriz del Factor Interno. El resultado de la matriz del factor interno de la empresa “Molinos San Nicolás” equivale a un total de 3.10 sobre un valor máximo de 4, es decir un 77.3 %, de los cuales 2.66, es decir un 66.5% corresponden a las fortalezas, y 0.44, es decir 10.8% que corresponden a las debilidades.

“Molinos San Nicolás”, cuenta con fortalezas importantes a nivel interno como son: La amplia gama de productos que se comercializan, el grado de aceptación de los productos por parte de los consumidores, vigencia en el mercado por mas de cuarenta años y de contar con recursos financieros para invertir en ampliar la cobertura de nuevos mercados, ejecución continua de campañas de promoción y publicidad y de poseer capacidad de endeudamiento.

Entre sus principales debilidades, existen la desorganización en el área de estudio, acompañada de la falta de capacitación del personal, lo que entorpece el normal desempeño de sus actividades y afecta el desarrollo y crecimiento empresarial.

Por lo tanto, se puede deducir que la empresa cuenta con un gran número de fortalezas internas capaces de contrarrestar sus debilidades hasta el punto de desaparecerlas y de esta manera ser más sólida y competitiva a nivel regional y nacional.

9.2 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo, que es una herramienta que permite resumir y evaluar toda la información exterior que afecta a la empresa sin que se utilice indiscriminadamente. Para su construcción se requiere:

- Lista de oportunidades y amenazas más importantes.
- Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 a 1.0 según su importancia, la sumatoria de los valores fijados debe totalizar 1.0.
- Asignar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa a la empresa.

1 = Amenaza mayor.
2 = Amenaza menor.
3 = Oportunidad menor.
4 = Oportunidad mayor.
- Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.

- Sumar los resultados sopesados de cada variable para determinar el resultado total para la empresa.

El numero de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz, no afectan en el resultado total empresarial. El valor mas alto es 4.0, que significaría una empresa que compite en una industria atractiva y posee abundantes oportunidades externas y el resultado mas bajo posible es 1.0, donde supone una empresa sin atractivos y que se enfrenta a fuertes amenazas externas, y el promedio es de 2.5.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factor Externo EFE Amenazas

AMENAZAS	Peso	Calificac	Ponderado
1. Nuevas marcas de productos.	0.08	1	0.08
2. Productos de la competencia a menor precio.	0.09	1	0.09
3. Fuerte competencia de productos nacionales.	0.09	1	0.09
4. Publicidad agresiva por parte de otros productos.	0.09	1	0.09
TOTAL AMENAZAS			0.35

Como se puede observar las amenazas son pocas, moderadas y superables que se pueden contrarrestar con las oportunidades que el mercado le brinda a la empresa.

**Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)
Oportunidades**

OPORTUNIDADES	Peso	Calificac	Ponderado
1. Innovación Tecnológica.	0.08	4	0.32
2. Cobertura de otros mercados.	0.08	4	0.32
3. Productos lideres en el mercado.	0.09	4	0.36
4. Aumento de la productividad.	0.08	4	0.32
5. Creciente demanda de productos	0.09	4	0.36
6. Innovación de los productos.	0.09	4	0.36
7. Crear campañas de promoción y publicidad de los productos.	0.08	4	0.32
8. Ventas a crédito.	0.08	3	0.24
9. Cursos de capacitación.	0.08	3	0.24
TOTAL OPORTUNIDADES			2.84
TOTAL FACTOR EXTERNO			3.19

9.2.1 Análisis de la Matriz del Factor Externo. Gracias a la aceptación de los productos elaborados por la empresa, cuenta con oportunidades importantes a nivel externo como son la cobertura de otros mercados, aumento de productividad y creciente demanda, se deben aprovechar al máximo, creando y ejecutando estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo empresarial.

El resultado de la matriz del factor externo de la empresa “Molinos San Nicolás” equivale a un total de 3.19 sobre un valor máximo de

4, es decir un 79.75 %, de los cuales 2.88, es decir un 72% corresponden a las oportunidades, y 0.31, es decir 7.75% que corresponden a las amenazas.

Además la empresa debe contrarrestar las pocas amenazas que presenta el mercado, de no ser así, pueden ir creciendo, tomando fuerza y convertirse en situaciones difíciles de superar, que tarde o temprano afectaran a la organización y pueden debilitarla.

9.3 MATRIZ IE (INTERNA – EXTERNA)

Esta matriz se fundamenta en dos valores, los resultados ponderados de la matriz (EFI) y los resultados ponderados de la matriz (EFE), ordenados en celdas, como se observa a continuación.

Cuadro 7. Matriz de Comparacion (IE) Interna - Externa

SUGIERE QUE LA EMPRESA HA CRECIDO Y SE HA DESARROLLADO		RESULTADO PONDERADO TOTAL DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)		
RESULTADO PONDERADO TOTAL DE LA MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO (EFE)	NIVELES	Fuerte 3.0 a 4.0	Ponderado 2.0 a 3.0	Débil 1 a 1.99
	ALTO	I	II	III
	(3.0 a 4.0)	3.10 3.19		
	MEDIO	IV	V	VI
	(2.0 a 2.99)			
	BAJO	VII	VIII	XI
(1.0 a 1.99)				

9.3.1 Análisis Matriz “IE”. El valor ponderado total para EFI (3.10) indica una posición fuerte en el área de mercadeo, por lo tanto

quiere decir que la empresa tiene buenas condiciones competitivas y en el factor externo tiene un valor ponderado de (3.19), lo que quiere decir que presenta grandes oportunidades para aprovechar en el mercado pero que presenta amenazas, que pueden tomar fuerza y terminar con la empresa por lo que se deben contrarrestar.

9.3.2 Estrategias Corporativas Matriz “IE”: Las estrategias recomendadas para esta posición son:

- **Penetración en el mercado y**
- **Desarrollo del producto.**

Para “Molinos San Nicolás” se implementan estrategias que le permitan un mayor crecimiento y rentabilidad, aprovechando los mercados actuales y expandir su cobertura para captar nuevos segmentos de mercado, para incrementar la demanda de los productos, venta y rentabilidad de los mismos, para aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

9.4 MATRIZ DE BOSTON (PORTAFOLIO DE PRODUCTOS)

9.4.1 Definición de Matriz Boston: Tiene como objetivo, mejorar los esfuerzos de la empresa que posee varios productos que compiten de manera independientemente en el mercado (Portafolio Empresarial) para ser representadas gráficamente y conocer el porcentaje de participación en el mercado, al igual que la tasa de crecimiento de cada uno además de la formulación de estrategias.

- **Interrogantes:** Este tipo de productos se caracterizan por una baja participación relativa en el mercado pero que compiten en actividades económicas de alto crecimiento e inversión.
- **Estrellas:** Este tipo de productos son dominantes y quieren fortalecer su posición, se caracterizan por tener una alta

participación relativa en el mercado y alta tasa de desarrollo de su actividad comercial.

- **Huesos:** Este tipo de productos se caracterizan por un bajo porcentaje de penetración relativa en el mercado y compiten en una actividad económica de crecimiento lento o nulo.

- **Vacas Lecheras:** Este tipo de productos tienen como características un alto porcentaje de participación relativa del mercado y compiten en una actividad económica de bajo crecimiento, tienen una posición dominante.

9.4.2 Portafolio de Productos de “Molinos San Nicolas”. La empresa, ofrece una amplia gama de productos de consumo masivo que son elaborados, distribuidos y comercializados por la misma a través de todo el país, entre ellos se encuentran:

Harina. Sirve como materia prima para panadería, pastelería y consumo en el hogar. La presentación de productos: 50 Kilos, Arroba, Kilo y libra:

- Harina “**LOS FARALLONES**”
- Harina “**LA NEVADA**”
- Harina “**APOLO**”

Presentación de los productos: Arroba, Kilo y libra:

- Harina “**RICaute**”
- Harina “**RICARINA**”
- Harina “**CAPRI**”
- Harina precosida de maíz “**SUPERAREPA**”

Pastas Alimenticias. Son comercializados en tiendas, graneros y supermercados, para el consumo del hogar.

Presentación de los productos: 250 grs.

- Pastas “**ZONIA**” Spaguetis, Macarrones, Corbatines, Conchas Letras y Figuras.

Café. Es comercializado en tiendas, graneros y supermercados para el consumo del hogar. Presentación : Arroba, libra y media libra.

- Café FRANCO.

9.4.3 Participacion de los Productos en el Mercado:

* Participación relativa en el mercado de la Harina 50 Kilos

Harina del Mercado Nacional	38%
Harina “Molinos San Nicolás”	29%
Harina “Molinos Nariño”	18%
Harina varias.....	15%

Total	100%

PRM “MSN” $29\%/38\% = 0.76$ Crecimiento de la demanda: 19%

La Harina en bultos posee una alta participación en el mercado y alto grado de desarrollo comercial, con un nivel de crecimiento de la demanda del 19%, su rentabilidad continua manteniéndose, por lo tanto se constituye en producto “**Estrella**”

* Participación relativa en el mercado de la Harina en arrobas, kilo y libra.

Harina del Mercado Nacional	42%
Harina “Molinos San Nicolás”	28%
Harina “Molinos Nariño”	23%
Harina varias.....	7%

Total	100%

PRM “MSN” 28%/42% = 0.66 Crecimiento de la demanda: 17%

La Harina en arroba, kilo y libra posee una representativa participación en el mercado, con un nivel de crecimiento de la demanda del 17%, su rentabilidad continua manteniéndose, por lo tanto se constituye en un producto “**Estrella**”.

La Harina que produce y comercializa la empresa, se ha posicionado y mantenido en el mercado gracias a su calidad y al aumento continuo de su demanda por lo tanto posee un perfil competitivo fuerte que se destaca por alcanzar cierto grado de diferencia en la oferta de sus competidores.

*** Participación relativa del Mercado de Pastas Alimenticias en arrobas y 250 grs**

Pastas del Mercado Nacional	52%
Pastas Zonia “Molinos San Nicolás”	22%
Pastas “Doria”	26%

Total	100%

PRM “MSN” 22%/52% = 0.42 Crecimiento de la demanda: 12%

A través del tiempo, el mercado de las pastas alimenticias ha pasado por diferentes fases de su ciclo de vida, en este momento su demanda ha disminuido un poco, debido a la fuerza que ha tomado otras marcas gracias a su publicidad agresiva por lo tanto se constituye en un producto “**Interrogante**”.

Este producto a pesar de que tiene un débil perfil competitivo tiene una participación en la empresa de un 12%, por lo tanto conserva su rentabilidad y se mantiene en el mercado.

***Participación relativa del mercado de Cafe en arrobas, libra y media libra.**

Cafe del Mercado Nacional	44%
Café Franco “Molinos San Nicolás”	20%
Café Morasurco.....	36%

Total	100%

PRM “MSN” 20%/44% = 0.45 Crecimiento de la demanda: 12%

Este producto tiene un perfil competitivo debil, ya que en el mercado existen productos con mayor trayectoria y aceptación entre los consumidores y su demanda ha disminuido, a pesar del alto potencial de crecimiento posee una baja participación en el mercado, siendo un producto “**Interrogante**”, que requiere inversión de recursos y una buena mezcla promocional.

9.4.4 Estrategias Corporativas Matriz de Boston. El análisis de la matriz Boston, sugiere aplicar estrategias segun la clasificación del producto (Interrogantes, Estrellas, Vacas lecheras o Huesos).

9.4.4.1 Estrategias en producto “Estrella”. El producto estrella es la Harina, pues posee una alta demanda y rentabilidad y se recomienda estrategias de:

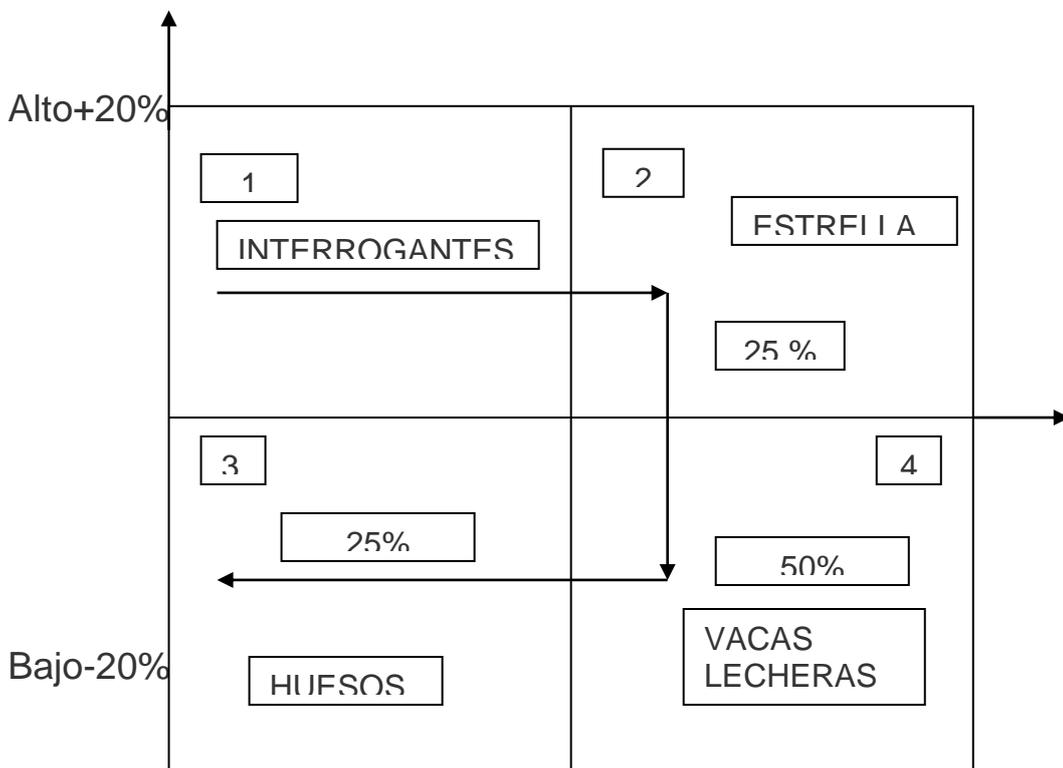
- **Penetración en el Mercado.** La empresa cubre varios mercados con un buen posicionamiento, pero que necesita incrementar las ventas y ampliar su cobertura para abarcar el mercado nacional.
- **Desarrollo del Mercado.** Se hace necesario conocer el mercado en el que se desarrolla el producto y permitir una mayor participación comercial, rentabilidad y crecimiento empresarial.

- **Desarrollo de Productos.** Es básica la diversificación, con la que se conquistaran segmentos de mercado y clientes potenciales.

9.4.4.2 Estrategias en Producto “Interrogante”. Según este análisis, los productos “Interrogante” son las Pastas alimenticias y el Café FRANCO, porque su demanda ha disminuido y presenta una baja participación en el mercado, se recomienda estrategias de:

- **Inversión de Recursos.** Destinar un presupuesto para invertirlo en el desarrollo de productos.
- **Programas de Penetración y Desarrollo del Mercado.** Se pretende ejecutar estrategias de mezcla promocional, para incrementar ventas, rentabilidad y participación en el mercado.
- **Desarrollo de Productos.** Ejecutar estrategias de diversificación e innovación en los productos.

GRAFICA 1. Matriz de Boston.



9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz, permite ubicar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes, determinando que tipo de estrategias se deben aplicar y permite la evaluación de la posición empresarial.

La matriz se constituye en dos ejes: El eje horizontal que representa la posición competitiva y esta constituida por los cuadrantes I y II.

En el cuadrante I, se ubican empresas que tienen una magnífica posición estratégica y pueden asumir riesgos en forma agresiva. En el cuadrante II, se ubican empresas con grandes esfuerzos en el mercado pero su actividad es creciente pero con dificultades.

En el eje vertical, se representa el crecimiento en el mercado y esta constituido por los cuadrantes III y IV.

En el cuadrante III, se ubican empresas de lento crecimiento y con una posición competitiva débil y puede llegar a salir del mercado. En el cuadrante IV, se ubican empresas que son competencia fuerte, pero con un lento crecimiento.

9.5.1 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia. De acuerdo al desarrollo de esta matriz, la actividad empresarial de “Molinos San Nicolás” se ubica en el primer cuadrante y sugiere aplicar estrategias de penetración y desarrollo del mercado y de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, además, la empresa tiene una posición competitiva fuerte, que representa solidez y un gran crecimiento en el mercado, que se refleja en la ampliación de su cobertura en otras regiones.

9.5.2 Estrategias Corporativas Matriz de la Gran Estrategia. Se utilizarán estrategias que desarrollen el mercado, por medio de estudios del mismo, que permitan conocer y verificar la aceptación

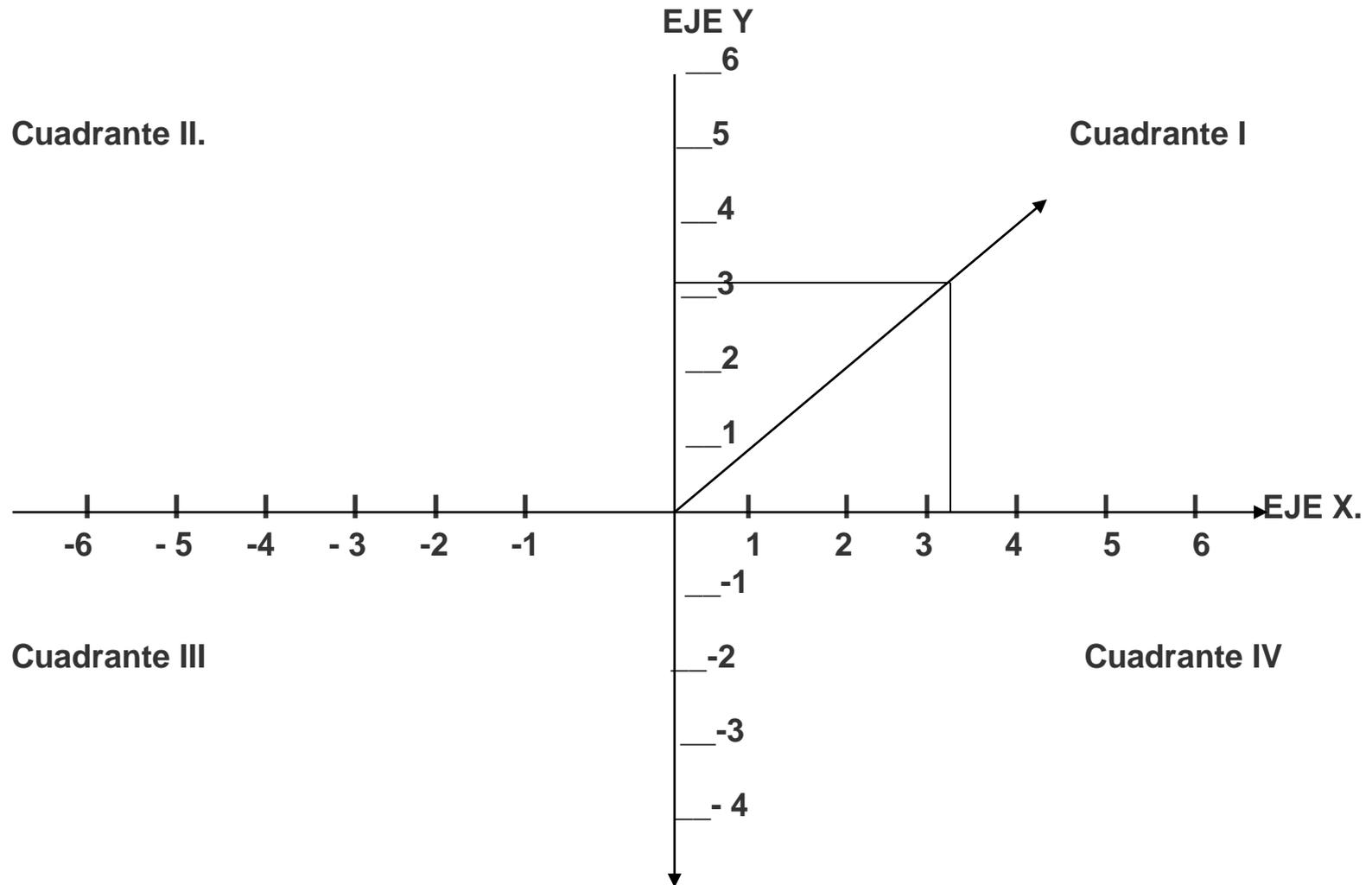
de la empresa y de sus productos, además de las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, igualmente aplicar estrategia de penetración en el mercado que permita ampliar su cobertura en otras regiones

El desarrollo de productos permite innovación y diversidad de los mismos, con lo cual se incrementaría su demanda, las ventas y por consiguiente la rentabilidad empresarial.

Grafica 2. Matriz de la Gran Estrategia.



GRAFICA N° 3: Representación Vectorial de los resultados de la Matriz de la Gran Estrategia.



9.6 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA.

La matriz DOFA, es una herramienta muy utilizada para formular cuatro tipos de estrategias que son:

1. Estrategias FO. Se basan en el uso de fortalezas internas, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

2. Estrategias DO. Sirven para disminuir las debilidades internas mediante el uso de oportunidades externas.

3. Estrategias FA. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa para disminuir el impacto de las amenazas externas.

4. Estrategias DA. Son estrategias cuyo propósito es erradicar las debilidades internas y esquivar las amenazas externas.

El proceso de construcción de la matriz DOFA se tiene en cuenta :

1. Lista de fortalezas y debilidades internas de la empresa.
2. Lista de oportunidades y amenazas externas de la empresa.
3. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas (DO) y registrar las estrategias resultantes.
4. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas (FO) y registrar las estrategias resultantes.
5. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas (FA) y registrar las estrategias resultantes.

6. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas (DA) y registrar las estrategias resultantes.

Lo mas importante en la construcción de la matriz DOFA, es que las estrategias elaboradas encajen adecuadamente en cada organización y permitan de este modo encontrar soluciones a los problemas empresariales.

CUADRO N° 8: MATRIZ DE IMPACTO DOFA.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Productos de calidad lideres en el mdo	X			1. Innovación tecnológica.	X		
2. Cobertura del mercado en otras regiones	X			2. Ampliar la promoción y publicidad de los productos.	X		
3. Buena imagen de los productos.	X			3. Cobertura de otros mercados	X		
4. Buena promoción y publicidad de los productos.		X		4. Productos de calidad lideres en el mercado.	X		
5. Diversidad de Productos	X			5. Creciente demanda de los productos	X		
6. Alto nivel de ventas.	X			6. Aumento de la productividad.	X		
7. Alto nivel tecnológico.	X			7. Innovación de los productos	X		
8. Precio accesible.	X			8. Ventas a crédito		X	
9. Incremento de la demanda de pdtos.	X			9. Cursos de capacitación.	X		
10. Buen servicio al cliente	X			10. Mejorar el servicio post - venta	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. Falta de políticas de mercadeo	X			1. Nuevas marcas de productos.	X		
2. Falta de organización comercial.	X			2. Competencia con pdtos nacionales.	X		
3. Escasa organización en la fuerza de ventas.		X		3. Productos de la competencia desleal a menor precio.	X		
4. Falta de capacitación del personal.	X			4. Publicidad agresiva otros productos.	X		
5. Competencia desleal.	X						
6. Escasos estudios de mercado.		X					

CUADRO N° 9: MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos lideres en el mercado. 2. Cobertura de otros mercados. 3. Buena imagen de los productos. 4. Buena promoción y publicidad . 5. Diversidad de productos. 6. Alto nivel de ventas. 7. Alto nivel tecnológico. 8. Precio accesible. 9. Incremento en demanda de productos 10. Buen servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de políticas de mercadeo. 2. Falta de organización comercial 3. Falta de organización en la fuerza de ventas. 4. Falta de capacitación del personal. 5. Competencia desleal. 6. Escasos estudios de mercado.
OPORTUNIDADES.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación tecnológica. 2. Ampliar la promoción y publicidad. 3. Cobertura de otros mercados. 4. Creciente demanda de productos. 5. Productos lideres en el mercado. 6. Aumento de la productividad. 7. Innovación de productos. 8. Cursos de capacitación. 9. Mejorar el servicio post – venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la producción de los artículos mas demandados. 2. Invertir recursos en campañas de promoción y publicidad de la empresa y de sus productos. 3. Aprovechar la tecnología para innovar la presentación de los productos. 4. Capacitar al personal para mejorar el servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitar al personal del área comercial y de mercadeo. 2. Vincular personal calificado para organizar el área de mercadeo. 3. Innovar tecnológicamente la producción y el mercadeo. 4. Sistematizar la información. 5. Realizar estudios de mercadeo. 6. Conocer a la competencia.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas marcas en el mercado. 2. Competencia productos nacionales. 3. Productos a menor precio. 4. Publicidad agresiva de otros productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la distribución de productos ampliar la cobertura del mercado. 2. Innovación en tecnología para contrarrestar a la competencia. 3. Innovación y diversificación de pdtos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Conocer a los nuevos competidores y sus productos. 2. Crear campañas de promoción y publicidad agresivas e intensas.

9.7 MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES – PEEA -

Esta matriz permite establecer la posición estratégica de la empresa, que se elabora mediante un esquema de cuatro cuadrantes, para determinar que tipo de estrategias se necesitan aplicar y pueden ser: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

9.7.1 Tipos de Posiciones Estratégicas.

9.7.1.1 Posición Agresiva. (Cuadrante I), representa una empresa con poca turbulencia ambiental, que posee una ventaja competitiva definida y gran fuerza financiera.

9.7.1.2 Posición Competitiva. (Cuadrante II), representa una empresa atractiva, disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable y poca fuerza financiera.

9.7.1.3 Posición Conservadora.(Cuadrante III) la empresa se concentra en la estabilidad financiera con un mercado estable, bajo crecimiento y producto es poco competitivo.

9.7.1.4 Posición Defensiva. (Cuadrante IV), la empresa se concentra en una ventaja competitiva y se defiende en el mercado.

Los pasos para el desarrollo de la misma son:

- Para la fortaleza financiera (FF) e industrial (FI) se asigna un número que oscile entre +1 (peor) y +6 (mejor) a cada variable.

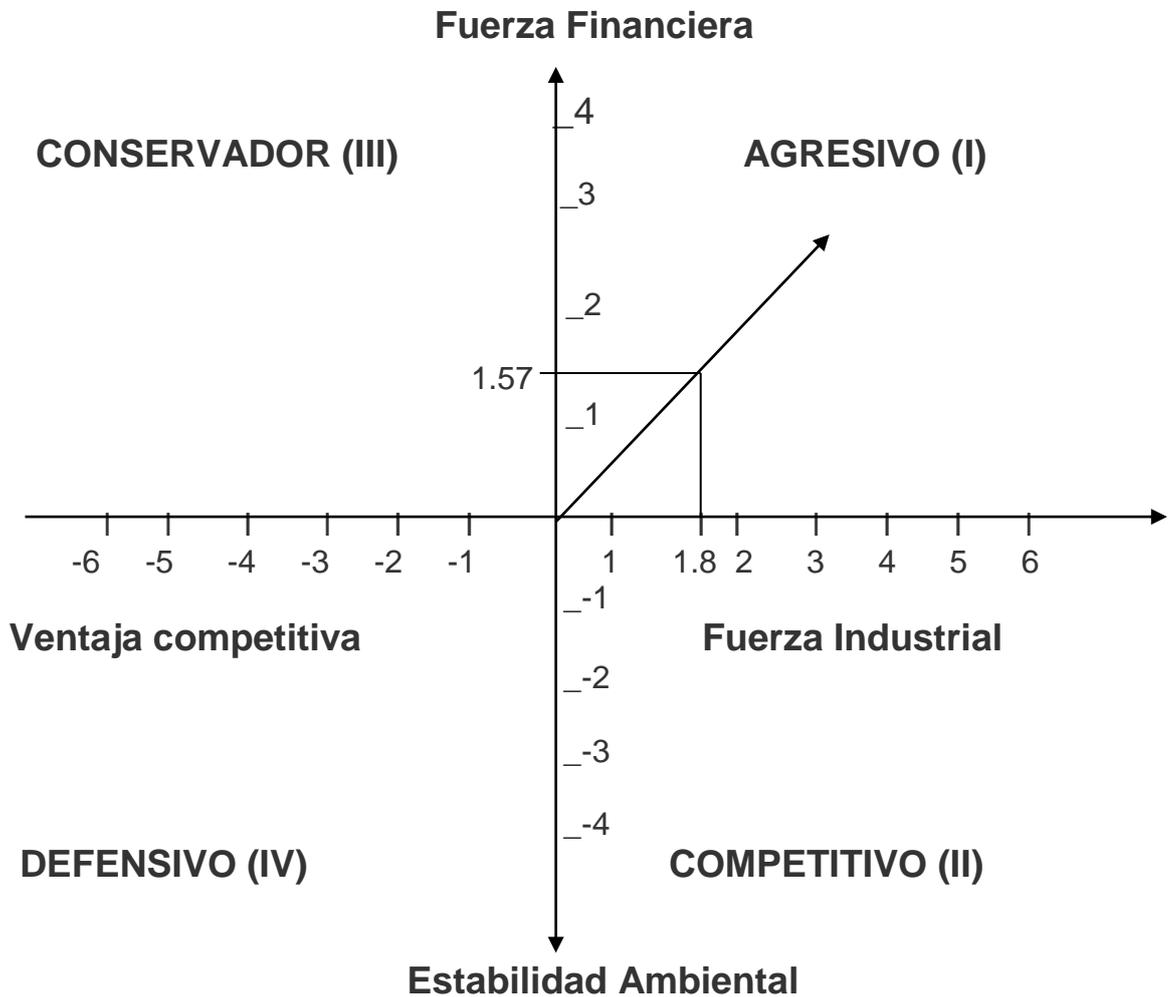
- Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) se asigna un número entre –1 (mejor) y –6 (peor) a cada variables.

- Calcular el resultado promedio para FF, VC, FI y EA.
- Marcar resultados en el eje respectivo de la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre los ejes X y Y, marcando el punto resultante en ellos y su intersección.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz y determinar el tipo de estrategia mas apropiada.

Cuadro 10. Variables para el Análisis de la Matriz - PEEA-

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA.	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
- Retorno de la inversión.	3	- Cambios tecnológicos.	- 1
- Apalancamiento.	3	- Tasa de inflación.	- 2
- Liquidez.	3	- Viabilidad de demanda	- 1
- Capital de trabajo.	3	- Precios de productos	- 1
- Flujo de caja.	4	- Barreras del mercado.	- 1
- Facilidad de salida del mercado.	2	- Presión competitiva.	- 3
- Riesgo del negocio	4	- Elasticidad precio de la demanda.	- 2
Promedio	3.1	Promedio	-1.5
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
- Participación del mdo.	- 1	- Potencial crecimiento	3
- Calidad del producto.	- 1	- Potencial de utilidades	4
- Lealtad del consumidor.	- 2	- Estabilidad financiera	3
- Ciclo de vida del pdto.	- 2	- Conocimiento tecnología	4
- Conocimiento tecnología	- 1	- Utilización de recursos.	
- Control proveedores.	- 2	- Intensidad de capital	3
- Control distribuidores.	- 1	- Facilidad de entrada al mercado.	2
Promedio	-1.4	Promedio	3,28

**Grafica 4. Representación Vectorial de resultados de la matriz
- PEEA -**



$$X = FI + (-VC)$$

$$X = 3.28 + (-1.42) = 1.86.$$

$$Y = FF + (-EA)$$

$$Y = 3.8 + (-1.57) = 1.57.$$

9.7.2 Análisis de los Principales Factores Matriz – PEEA-

9.7.2.1 Ventaja Competitiva. Se analizan los puntos fuertes de la empresa y su ventaja frente a la competencia, como la participación

en el mercado, calidad, ciclo de vida de los productos, lealtad de sus clientes y contar con un nivel tecnológico avanzado.

9.7.2.2 Estabilidad Ambiental. Se tienen en cuenta variables del ambiente externo que influyen en el entorno empresarial tales como: Tecnología, demanda, precios, competencia etc.

9.7.2.3 Fortaleza de la Industria. En este aspecto la empresa obtiene una calificación alta de (3.28), esto se debe a la alta capacidad productiva, tecnología avanzada, crecimiento empresarial alto, estabilidad financiera y rentabilidad.

9.7.2.4 Fortaleza Financiera. En este aspecto la empresa obtiene una calificación alta de (3.1), se debe a que cuenta con recursos financieros adecuados para invertir en tecnología, incrementar la producción e innovar y cuenta con capacidad de endeudamiento.

9.7.3 Estrategias Corporativas de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de acciones. Mediante el desarrollo y análisis de esta matriz, se establece la necesidad de implementar estrategias agresivas que tienen como propósito:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Vencer las debilidades internas
- Eludir las amenazas externas.

La empresa “Molinos San Nicolás” tiene un perfil competitivo fuerte que le permitan participar con éxito en el mercado, esto le permitirá aplicar estrategias de:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos.
- Diversificación.

Gracias a la diversidad de productos de excelente calidad que ofrece la empresa a sus clientes, le ha permitido tener un buen posicionamiento en el mercado y lograr una participación significativa en el mismo.

El crecimiento empresarial, se ve reflejado en la ampliación de la cobertura, para poder penetrar y desarrollar otros mercados por medio de una adecuada mezcla promocional para consolidarse como una empresa sólida y competitiva a nivel nacional.

A corto plazo se recomienda ampliar e innovar los productos, para contrarrestar a la competencia e incrementar la demanda los mismos y el volumen de ventas al igual que la rentabilidad.

9.8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza con el fin de ponderar estas dos variables.

Grafica 5. Vulnerabilidad de la empresa.

Alto 10

	INDEFENSA (I)	EN PELIGRO (II)
Bajo 10	VULNERABLE (IV)	PREPARADA (III)

La calificación que resulte se interpreta de la siguiente manera:

Para el cuadrante I: Indica que la empresa esta indefensa, en el grado que señale el cuadrante y que por tanto debe tomar acciones inmediatas.

Para el cuadrante II: Indica que la empresa esta en peligro, pero que no tiene capacidad de reacción.

En el cuadrante III: Indica que la empresa esta preparada para reaccionar y triunfar.

Para el cuadrante IV: Revela las amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene poco que hacer, aunque deben prepararse para reaccionar.

9.8.1 Análisis de Vulnerabilidad. “Molinos San Nicolás” es una empresa que presenta un perfil competitivo fuerte y agresivo, pero que afronta una serie de amenazas debiles y moderadas pero que esta en capacidad de afrontarlas y superarlas de tal manera que se apliquen estrategias adecuadas para que reaccione y triunfe de manera positiva, para llegar a la excelencia empresarial.

Cuadro 11. Analisis de Vulnerabilidad de la Empresa “MOLINOS SAN NICOLAS”

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0 – 10 impacto	0 – 1 Probab	0 – 10 Reaccion	Nivel vulnerable
1. Nuevos productos en el mercado	1. Perdida de posicion de los productos en el mercado.	Disminución de la demanda de los productos.	9	0.2	2	III
2. Campañas de promoción y publicidad	2. Publicidad agresiva de otros productos.	Deterioro de la imagen de los productos	10	0.2	1	III
3. Competencia desleal.	3. Productos de baja calidad a menor costo	Baja demanda de los productos y poca utilidad.	8	0.3	1	IV
6. Imagen de empresa.	4. Perdida de la lealtad del cliente.	Desaparición de la empresa.	10	0.2	2	III
5. Personal capacitado.	5. Falta de capacitación.	Falta de atención al cliente	8	0.5	7	III
6. Tecnología	6. Innovación tecnológica	Baja producción y aumento de costos	8	0.3	5	IV
7. Diversificar productos	7. Competencia con productos nacionales	Aumentar costos y calidad.	8	0.3	5	IV

10. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

En el diseño del plan se utilizó las estrategias resultantes del análisis DOFA, a las cuales se designan objetivos, se programan las metas y actividades que se deben seguir para la consecución de dichas estrategias, aplicándoles índices de gestión.

10.1 PLAN ESTRATEGICO MERCADEO “MOLINO SAN NICOLAS”

10.1.1 Misión. Comercializar productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

10.1.2 Visión. Para el 2005, el área de mercadeo, se convertirá en una de las más fuertes de la empresa, al superar sus problemas y contribuir a mantener la eficiencia y eficacia para alcanzar máximos niveles de rentabilidad y productividad empresarial.

10.1.3 Objetivos del Plan Estratégico.

- Cobertura de otros mercados.
- Contrarrestar a la competencia
- Realizar mezcla promocional.
- Capacitar al personal.
- Crecimiento empresarial.
- Productividad laboral.
- Rentabilidad.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Fuerza competitiva.
- Responsabilidad social.

10.1.4 Principios del Plan Estratégico.

- Trabajar en equipo.
- Brindar productos de calidad.
- Excelente atención.

- Sentido de pertenencia.
- Capacitación continua.
- Compromiso con el cliente.
- Innovación.
- Responsabilidad.

10.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO DE LA EMPRESA “MOLINOS SAN NICOLÁS”

1. ESTRATEGIA: Ampliar la cobertura en otros mercados.				
OBJETIVO: Posicionar los productos del mercado en otras regiones				
META: Incrementar la producción y el nivel de ventas.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Realizar estudios de mercado.	Mayo 15	Mayo 25	Permanente	Area de Mercadeo
Realizar campañas de promoción y publicidad en otras regiones	Mayo 25	Junio 10	Periódica	Area de Mercadeo

2. ESTRATEGIA: Adquirir tecnología avanzada en el mercadeo y producción.				
OBJETIVO: Innovación de productos.				
META: Incrementar la producción y la diversidad de productos.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Cotizar maquinaria mas moderna y presupuestarla	Junio 10	Junio 15	Periodica	Area de Producción y de Mercadeo
Indagar sobre la maquinaria que requiere cada área	Junio 10	Junio 15	Periodica	Area de Mercadeo

3. ESTRATEGIA: Realizar varias campañas de promoción y publicidad de la empresa y de sus productos.

OBJETIVO: Fortalecer la imagen de la empresa y de sus productos frente al mercado.

META: Captar mayor numero de clientes e incrementar el nivel de ventas.

Actividad	Tiempo			Responsable
	inicia	termina	Frecuencia	
Contratar asesoria para mejorar la imagen empresarial	Junio 15	Junio 30	Periódica	Area de Mercadeo
Utilizar publicidad en radio, catálogos, vallas pasacalles, murales, promoción	Julio 1	Julio 15	Permanente	Area de Mercadeo

4. ESTRATEGIA: Crear diversidad e innovación en los productos.

OBJETIVO Competir a nivel nacional con otras marcas.

META: Mayor satisfacción del consumidor al adquirir los productos, manteniendo su lealtad e incrementando las ventas.

Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Realizar encuestas sobre la imagen de la empresa y sus productos para analizar y ejecutar los cambios	Julio 15	Julio 30	Periódica	Area de Mercadeo
Realizar consultas de asesoramiento de la imagen empresarial	Julio 15	Julio 30	Periódica	Area de Mercadeo

5. ESTRATEGIA: Contrarrestar a la competencia desleal por parte de empresas piratas				
OBJETIVO: Producir artículos de calidad a precios accesibles, de tal manera se disminuya el riesgo de competencia				
META: Captar clientes para incrementar las ventas				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Conocer la principal competencia y sus productos.	Julio 10	Julio 20	Periódica	Area de Mercadeo
Investigar sobre las principales fortalezas y debilidades al igual que las oportunidades y amenazas de la competencia	Julio 20	Julio 30	Periódica	Area de Mercadeo

6. ESTRATEGIA: Capacitar permanentemente al personal especialmente en el área comercial y de mercadeo.				
OBJETIVO: Brindar un mejor servicio al cliente.				
META: Aumentar la eficacia y eficiencia del personal, fortaleciendo la fuerza de ventas.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Realizar cursos y seminarios del servicio cliente.	Agosto 10	Agosto 15	Periódica	Area de Mercadeo
Creación de políticas de mercadeo.	Agosto 15	Agosto 30	Periódica	Area de Mercadeo

7. ESTRATEGIA: Diseñar el direccionamiento estratégico.				
OBJETIVO: Dar a conocer al personal que en la empresa labora la misión, visión y principios corporativos de la misma.				
META: Lograr que el personal tenga sentido de pertenencia a la empresa.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Crear folletos donde se de a conocer historia, metas, objetivos empresariales.	Septiembre 1	Septiembre 15	Periódica	Area de Mercadeo
Incentivar, motivar y estimular a los trabajadores.	Septiembre 15	Septiembre 30	Permanente	Area de Personal

8. ESTRATEGIA: Mejorar la atención y el servicio al cliente.				
OBJETIVO: Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes con relación a los productos y al servicio.				
META: Mantener la lealtad del cliente.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Cuestionar a los clientes sobre el servicio ofrecido y tener en cuenta sus sugerencias	Octubre 1	Octubre 15	Periódica	Area de Mercadeo
Brindar créditos, premios y promociones a los clientes leales	Octubre 15	Octubre 30	Permanente	Area de Mercadeo

9. ESTRATEGIA: Creación de un sistema de inventarios automatizado.				
OBJETIVO: Contar con un sistema eficaz que permita tener un mayor nivel productivo usando adecuadamente la información.				
META: Mejorar el flujo de información de inventarios.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Adquisición de equipo avanzado para organizar la información y tener datos mas exactos.	Noviembre 1	Noviembre 15	Periodica	Gerencia y área de Mercadeo
Mejorar el flujo de la información entre los deptos y evitar inconsistencias.	Noviembre 15	Noviembre 30	Periodica	Area de Mercadeo

10. ESTRATEGIA: Mejorar el sistema de distribución.				
OBJETIVO: Ampliar la cobertura a nuevos mercados y mejorar el servicio al cliente.				
META: Adquirir mas medios de transporte la mercancía.				
Actividad	Tiempo			Responsable
	Inicia	Termina	Frecuencia	
Solicitar un crédito para adquirir mas medios de transporte de la mercancía.	Diciembre 1	Diciembre 15	Periodica	Gerencia y Area de Mercadeo
Contratar personal para el transporte de la mercancía y hacer una nueva distribución	Diciembre 15	Diciembre 30	Periodica	Area de Mercadeo

10.3 CREACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS.

La empresa “Molinos San Nicolás” esta influenciada por los continuos cambios que se presentan tanto a nivel interno como externo, donde surgen problemas inmediatos que requieren soluciones urgentes, perdiendo importancia la ejecución del plan estratégico de mercadeo, por lo cual se hace necesario crear un sistema de evaluación y control permanente de todas y cada una de las actividades que se pretenden desarrollar para tratar de alcanzar los objetivos y metas empresariales.

El personal debe conocer los conflictos que afectan a la empresa, para que pueda brindar información precisa y oportuna (Retroalimentación) sobre los cambios tanto positivos como negativos que se han presentado al ejecutar las estrategias ya formuladas y la influencia que han tenido en su área de trabajo, motivando así a participar activamente en la generación de soluciones practicas que beneficien el normal desarrollo de sus actividades laborales y contribuyan al crecimiento empresarial.

Las posibles alternativas a la solucion de problemas y los criterios de evaluación oportunos facilitan tomar medidas correctivas a tiempo, con el fin de garantizar una empresa sólida y competitiva.

10.3.1 Criterios de Evaluacion Efectiva. Para crear un sistema de evaluación efectivo dentro del ámbito donde opera la empresa “Molinos San Nicolás”, se necesita tener en cuenta criterios como:

- 1) La empresa desarrolla actividades de fabricación y comercialización de productos alimenticios, donde aprovecha sus recursos al máximo, para obtener mayor utilidad y crecimiento.
- 2) El sistema de evaluación con que la empresa controla la ejecución de sus actividades debe arrojar información precisa y oportuna.

3) Los informes de evaluación debe ser concretos, concisos y periódicos que cuenten con hechos verídicos para poder controlar la ejecución de el plan estratégico de mercadeo.

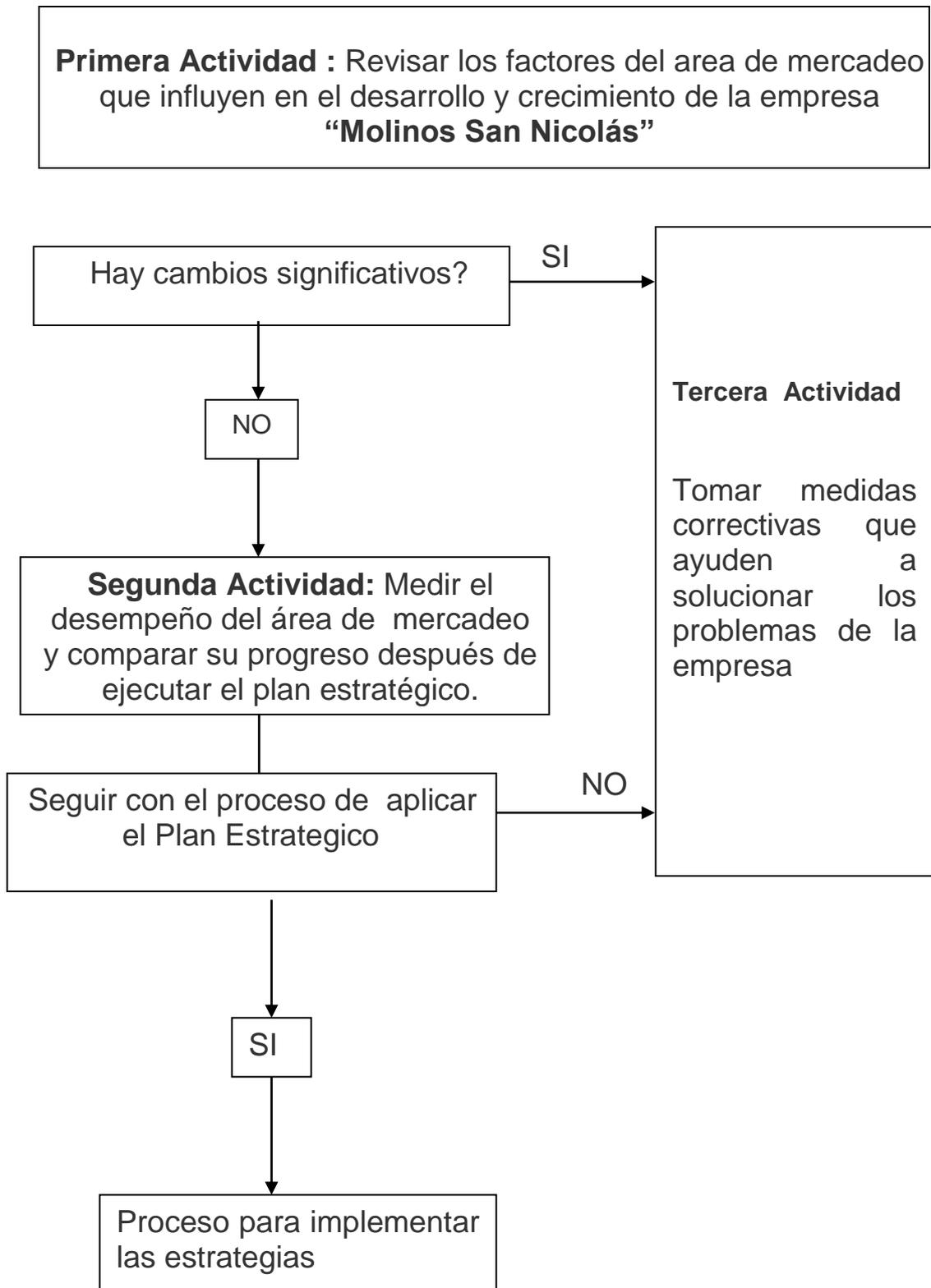
4) El sistema eficaz de evaluación de estrategias funcionara de acuerdo a parámetros establecidos por la empresa.

5) Fomentar e incentivar el trabajo en grupo, participando con soluciones a los problemas empresariales.

6) Crear un ambiente propicio y adecuado, donde exista la comunicación, la cooperación e interrelación entre las diferentes áreas que forman la empresa para facilitar la labor administrativa.

10.3.2 Marco de Evaluación de Estrategias. Existe en el entorno empresarial una serie de variables que afectan a la organización e impiden el normal desarrollo de sus actividades, por lo tanto se han formulado una serie de estrategias encaminadas a la solución de dichos problemas, pero que se requiere la implementación de un sistema que verifique y controle la eficiencia y eficacia de los resultados para así lograr los objetivos y las metas propuestas.

Grafica 5. Marco de Evaluacion de Estrategias.



10.3.3 Evaluación de Fundamentos Estratégicos. Una vez en marcha la ejecución del plan estratégico de mercadeo, se procederá a realizar una evaluación semestral de las variaciones que se han presentado en dicha área y los factores tanto internos como externos que influyen en el ambiente empresarial.

El análisis que trae consigo de la aplicación estratégica visualiza los efectos positivos y negativos desarrollando una serie de medidas correctivas para lograr la solución de los problemas y permitir a la empresa lograr mejorar su posición en el mercado regional, dando respuesta a las siguientes preguntas:

* ¿Qué cambios positivos y negativos ha traído la aplicación de el plan estratégico en las oportunidades o amenazas empresariales?

* ¿Existen aún las oportunidades externas con que se contaba?

* ¿ Han surgido otras oportunidades externas? ¿Cuáles?

* ¿ Existen aún las amenazas externas iniciales?

* ¿ Han surgido otras amenazas externas? ¿Cuáles?

* ¿Cuál ha sido la reacción en el área de aplicación del plan?

* ¿Cuál es la reacción de la competencia ante la ejecución del plan?

* ¿ Qué motivos existieron para realizar los cambios estratégicos?

* ¿ La empresa está satisfecha con el grado de rentabilidad que obtiene anualmente o pretende su incrementacion?

* ¿ La empresa está satisfecha con su posición actual en el mercado o busca un mayor crecimiento?

Una vez analizados los factores los resultados obtenidos sobre los factores externos que afectan a la empresa y si se han presentado los cambios importantes en las oportunidades y amenazas, es conveniente considerar la actualización y reevaluación de las estrategias básicas, ya que existe el riesgo de que los resultados puedan afectar negativamente a la empresa y su proyección a futuro.

De igual manera, se realizara la revisión de los fundamentos estratégicos de la empresa, a partir de las variaciones de los factores internos para analizar su comportamiento semestral en cuanto a las fortalezas y debilidades empresariales, si se han mantenido o si han sucedido cambios importantes y dar respuesta a las siguientes preguntas:

* ¿Qué cambios positivos y negativos ha traído la aplicación de el plan estratégico en las fortalezas o debilidades empresariales?

* ¿Existen aún las fortalezas internas con que se contaba?

* ¿ Han surgido otras fortalezas internas? ¿Cuáles?

* ¿ Existen aún las debilidades internas iniciales?

* ¿ Han surgido otras debilidades externas? ¿Cuáles?

* ¿Cuál ha sido la reacción en el área de aplicación del plan?

* ¿Qué motivos existieron para realizar los cambios estratégicos?

Todo el proceso anterior permitirá contar de forma inmediata con una herramienta de seguimiento, control y evaluación de las estrategias que se están ejecutando para ayudar a solucionar los problemas que existan en el área de estudio y a la vez se facilite la toma de decisiones trascendentales que afectan a la empresa y al normal desarrollo de sus actividades.

10.4 FORMA DE MEDIR EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Otra manera de evaluar las estrategias es a través de la comparación de los resultados obtenidos o reales con los proyectados para saber si se están cumpliendo los objetivos y metas empresariales para finalmente aplicar medidas correctivas y solucionar los problemas que se presenten.

El área de mercadeo, es uno de los ejes más importantes que tiene la empresa, por lo tanto, la gestión de su desempeño se medirá con la aplicación de criterios cuantitativos, evaluando las estrategias formuladas especialmente para ella y teniendo en cuenta afirmaciones tales como:

- Desarrollo del plan estratégico de mercadeo ayuda a lograr los objetivos de la empresa, los cuales deben ser medibles, alcanzables, cuantificables y concordar con las estrategias para su proyección al futuro, de lo contrario debe revisarse la estructura administrativa y la dirección estratégica.
- La información sobre los resultados obtenidos sobre la ejecución del plan, es vital resaltar los aspectos positivos y realizar ajustes o correcciones, de igual manera los aspectos cuantitativos son importantes en la ejecución de estrategias para su éxito o fracaso.

Segun los aspectos anteriores, se formulan inquietudes, cuya respuesta permite evaluar las estrategias planteadas así:

- ¿ Es la estrategia coherente en el área de estudio?
- ¿ Es la estrategia adecuada al ambiente donde se desarrolla?
- ¿ La empresa cuenta con recursos para ejecutar las estrategias?
- ¿ La estrategia tiene un nivel aceptable de riesgo?
- ¿ La estrategia tiene determinado un tiempo para su ejecución?
- ¿ Existe viabilidad para ejecutar la estrategia?
- ¿ Existe compatibilidad entre la estrategia planteada y el resultado esperado?

10.5 INDICES DE GESTION.

Es la relación existente entre las metas, objetivos y resultados debe estar ligada al desempeño empresarial y se miden en resultados, son la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos, se clasifican en:

- 1. Corporativos o Macroíndices:** Es el resultado total de la gestión
- 2. Por Unidad estratégica del negocio:** Resultado de cada área funcional de la empresa.
- 3. Operativos:** Es el resultado de los principales interrogantes estratégicos del negocio, es decir, los resultados que se producen

en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

Existen cuatro (4) categorías de índices de gestión:

- **Índices de Ejecución Presupuestal:** La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es fundamental y clave en la empresa y debe evaluarse en cada una de las áreas empresariales.
- **Índices de Equidad:** Mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que una empresa retribuye a sus colaboradores, grupos de interés, sociedad y el Estado y se constituye en el componente del balance social empresarial.
- **Índices de Impacto:** Miden los factores que determinan la competitividad de la empresa, los que hacen la diferencia frente a la competencia y aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.
- **Índices de Actividad:** Facilita la coordinación y asegura que las ideas surgan para tomar decisiones gerenciales fijas y se determine un tiempo para su ejecución.

A continuación aparece la lista de los índices de gestión

LIQUIDEZ	FORMULA
Capital de Trabajo	Activo circulante - Pasivo circulante.
Liquidez Inmediata	Activo circulante – Inventarios
	Pasivo circulante
Solvencia	Activo circulante
	Pasivo circulante

RENTABILIDAD	FORMULA
Rendimiento inversión	Utilidad neta / Capital contable
Margen de utilidad	Utilidad neta / Activo Total
Relación Costo Ventas/ Ventas.	Costo de Ventas
	Ventas netas
Relación gastos de operación	Gastos de operacion
	Ventas netas
Utilidad real	Utilidad real
	Costos y gastos reales
Utilidad presupuestada	Utilidad presupuestada
	Costos y gastos presupuestados
Eficiencia de operacion	Utilidad real
	Utilidad presupuestada
Rendimiento de la inversión total	Utilidad real
	Activo total periodo
VENTAS Y PRODUCCION	FORMULA
Cumplimiento producción y ventas	Volumen real
	Volumen programado
Cumplimiento del pronostico de costo	Costo real
	Costo programado
Producción utilizada	Producción real
	Capacidad de produccion
PERSONAL	FORMULA
Ocupación real	Plantilla programada
	Plantilla real
Costo de la plantilla real	Personal base x Sueldos integrados

Rotación de personal	Renuncias de personal
	Total personal
Grado de capacitación	Personal capacitado
	Total personal
Costo personal del área de mercadeo.	Sueldos y salarios
	Costo del área de mercadeo
Inasistencia	Inasistencia
	Días hábiles
CREDITO Y COBRANZAS	FORMULA
Porcentaje de cartera vencida	Cartera vencida
	Cartera total
Porcentaje de cartera recuperada.	Recuperación de cartera
	Cartera vencida
VENTAS	FORMULA
Porcentaje de clientes nuevos	Clientes nuevos
	Total clientes
Porcentaje cumplimiento en entregas	Plazo de entrega definido
	Plazo de entrega real
Porcentaje de devolucion sobre ventas totales	Devolucion
	Ventas totales (monto y ptos)
Porcentaje del mercado potencial cubierto	Numero de clientes potenciales
	Numero de clientes activos
Rotación de inventarios	Ventas
	Inventario

Periodo promedio de recaudo	Cuentas por cobrar
	Promedio diario de ventas a crédito
Rotación de cuentas por pagar	Cuentas por pagar / Costo ventas X días del periodo
PROMOCION DE VENTAS	FORMULA
Metas de ventas totales	Ventas totales realizadas
	Ventas totales programadas
Ventas por zonas	Ventas obtenidas en la zona x 100
	Ventas programadas en la zona
Participación de ventas por zona	Ventas reales por zona x 100
	Total de ventas
EFFECTIVIDAD CAMPAÑA	FORMULA
Indice de Respuestas	Numero respuestas x 100
	Numero de volantes enviados
Indice de Ventas	Numero pedidos recibidos x 100
	Numero de volantes enviados
Valor promedio pedido	Volumen de ventas en pesos
	Numero de pedidos recibidos
Costo por respuesta recibida	Costo total de la campaña
	Numero de respuestas recibidas

El establecimiento de este sistema de evaluación, permite la monitoria y seguimiento del proceso de ejecución presupuestal y de los demás índices de gestión, evita sobresaltos, sorpresas y permite a la gerencia y los demás niveles ejecutivos hacer un control sobre la gestión.

CONCLUSIONES

1. “Molinos San Nicolás” es una de las empresas más sólidas en su campo a nivel regional, gracias a su trayectoria de mas de cuarenta años posee una excelente imagen y cuenta con un buen posicionamiento de sus productos en el mercado, su cobertura se ha ido ampliando a otras regiones como: Huila, Putumayo y Cauca.
2. La empresa cuenta con una gran ventaja y es que existe una gran demanda de sus productos, por características tales como: calidad, precios accesibles, diversidad e innovación, el cual, se ve reflejado en el incremento en el nivel de ventas pero que requiere crear mayor número de campañas de promoción y publicidad que den a conocer mejor los productos en diferentes mercados.
3. El diseño de un plan estratégico de mercadeo en la empresa, se hace necesario a la hora de solucionar los principales problemas que se presentan en esta área y que están afectando el normal funcionamiento de sus actividades comerciales.
4. El análisis anterior permitio conocer las condiciones por las que atraviesa la empresa actualmente encontrando importantes fortalezas y oportunidades además de preocupantes debilidades y amenazas.
5. Sus principales fortalezas internas son: Productos de calidad lideres en el mercado, Cobertura de otros mercados, Buena imagen de los productos, buena promoción y publicidad, tecnología avanzada, precios accesibles, alto nivel de ventas, aumento de la producción, buen servicio al cliente, buena distribución son factores que colocan a la empresa como una de las más fuertes y competentes del mercado.

6. Sus principales debilidades son: Falta de organización comercial, escasa fuerza de ventas, falta de políticas mercantiles, falta de capacitación del personal, competencia desleal y estudios de mercado poco frecuentes.

7. Las principales oportunidades con las que cuenta son: Innovación tecnológica, creación de campañas de promoción y publicidad, mayor demanda de productos, diversidad e innovación de productos, cursos de capacitación, aumento de la productividad y de las ventas, mejorar el servicio post - venta

8. Las principales amenazas son: Incursión de nuevas marcas en el mercado, competencia de productos nacionales, productos a menor precio, publicidad agresiva de otros productos, ataque de grupos subversivos en la distribución a otras regiones.

9. Todos los aspectos mencionados anteriormente, se los utiliza en la aplicación de matrices como son: DOFA, PCI (Nivel interno), POAM (Nivel externo), EFI, EFE, IE Interna y Externa, Matriz de Boston, Matriz de Impacto, PEEA y Análisis de la vulnerabilidad, donde se da a conocer los impactos empresariales que influyen para mantener a la empresa vigente en el mercado, en su crecimiento y proyección a futuro.

10. Se establecio que la empresa posee un perfil competitivo fuerte, pues tiene una amplia gama de productos con una demanda creciente y alta participación en el mercado.

11. La empresa tiene una posición agresiva en el mercado, que permite aprovechar las oportunidades externas para vencer las debilidades internas y eludir las amenazas, por ello necesita aplicar estrategias de penetración, expansion y desarrollo del mercado, diversificación y desarrollo de productos.

RECOMENDACIONES

1. El área de Mercadeo, debe fortalecerse creando políticas comerciales, realizando estudios de mercado más frecuentes sobre las expectativas y necesidades de los clientes y del grado de aceptación que tiene la empresa y sus productos.
2. Contrarrestar a la competencia brindando diversidad de productos con excelente calidad a precios accesibles e innovar su imagen tradicional para entrar a competir con marcas nacionales ejecutando un proceso de mejoramiento continuo en aras de conseguir la excelencia.
3. Creación y ejecución de campañas de promoción y publicidad sobre la empresa y la diversidad productos que elabora y comercializa, con el fin de abarcar el mercado regional y nacional.
4. Adquirir tecnología apropiada para la creación de un sistema automatizado de inventarios que evite inconsistencias en el conteo de la mercancía y que mejore la organización en el área comercial, contable y distributiva.
5. Diseñar un programa de capacitación para el personal del área de mercadeo, con el fin de fortalecer la fuerza de ventas y brindar un mejor servicio al cliente para mantener así su lealtad e incentivar así la demanda de los productos.
6. Motivar e incentivar al personal, para que se sienta parte de la empresa, creando un ambiente propicio que conlleve a la integración, cooperación e interrelación entre los diferentes departamentos que la conforman.

7. La aplicación de estrategias adecuadas y de marketing, representa una alternativa de crecimiento y desarrollo, por lo tanto se necesita planificar actividades para lograr un mejor nivel de penetración, posicionamiento y cobertura de otros mercados.

8. Crear un presupuesto de inversión, para desarrollar todas las actividades que requiere la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo y colocarlo a consideración de la junta directiva de la empresa para su aprobación.

BIBLIOGRAFIA.

GONZALEZ OTALORA, Elsa Marina y SERNA GOMEZ Humberto.
Fundamentos de mercadeo: UNISUR 1990.

MARKETING, Mc Graw Hill : 1998.

MENDEZ, Carlos E. Metodología, tercera edición : Mc Graw Hill.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica:
Editorial Norma. 1998.

SENA – FENALCO, Guía Metodologica para la formulación de
Planes Estratégicos: 1995

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica : RAM
Editores.

UNISUR, Investigación de Mercados: 1995

VANEGAS GARAVITO, Bernardo. Promoción de Ventas: UNISUR
1997.

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

La presente encuesta, tiene como objetivo investigar la situación actual de la empresa “**MOLINOS SAN NICOLÁS**”, y conocer los principales aspectos relacionados con el área de mercadeo y evaluar su desempeño.

I. UBICACION:

Municipio _____ **Departamento** _____

II. IDENTIFICACION:

2.1 Nombre de la empresa _____

2.2 Razón Social _____

2.3 Dirección _____

2.4 Telefono _____

III. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

3.1 Es una empresa:

A. Persona Natural _____ **B. Capital Mixto** _____

C. Sociedad Privada _____ **C. Pública** _____

3.2 Tipo de Sociedad:

- A. Limitada _____ B. Colectiva _____
- C. Comandita Simple _____ D. Anónima _____
- E. Comandita por Acciones. _____ F. Cooperativa _____
- G. De hecho _____ H. Otra _____

3.3 ¿Cuál es el tipo de actividad que desarrolla la empresa?

- A. Productora _____
- B. Comercializadora _____
- C. Ambas _____

3.4 ¿Cuales son los productos que fabrica y comercializa la empresa ?

3.5 ¿ Cuáles son las áreas que conforman la empresa?

3.6 ¿ Cuales son los principales problemas que afectan a la empresa?

4 AREA DE MERCADEO

4.1 ¿ Cuáles son los principales problemas que presenta esta área?

- 4.2 ¿ Cuenta el área con los recursos necesarios para ejecutar todas sus actividades ?**
- 4.3 ¿ Cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta el área de mercadeo?**
- 4.4 ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta el área de mercadeo?**
- 4.5 ¿ Cuáles son las principales oportunidades con las que cuenta el área de mercadeo?**
- 4.6 ¿ Cuáles son las principales amenazas con las que cuenta el área de mercadeo?**
- 4.7 ¿ Cree ud. que es conveniente crear un plan de actividades para mejorar la situación actual del área?**
- 4.8 ¿ Qué estrategias propone ud. para solucionar los problemas que se presentan actualmente?**

