

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LIMÓN PIEL DE
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**ALEXANDRA PATRICIA VILLOTA LÓPEZ
WILLIAM ARCOS JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD –
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LIMÓN PIEL DE
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**ALEXANDRA PATRICIA VILLOTA LÓPEZ
WILLIAM ARCOS JARAMILLO**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Administración de Empresas**

PRESIDENTE: Diego Germán Martínez Delgado

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD –
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

Nota de aceptación:

Firma del presidente de grado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 12, 10, 2005
Día Mes Año

DEDICATORIA

A mis padres CARMEN y LUÍS

A mis hermanos DAVID y RICARDO

*Por su apoyo en el logro de mis objetivos y su compañía en el
transcurso de mi vida.*

*A mi amigo y compañero de estudios WILLIAM por su compañía,
todas sus enseñanzas y ese gran aporte en mis estudios.*

ALEXANDRA

DEDICATORIA

A mis padres CIELO y GERMAN, quienes me mostraron el camino que sigo; a mi esposa JACKELINE, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional, y con quien recorro mi camino; a mis hijos WILLIAM y JULIAN, que son la razón de mi vida y a quienes el camino los espera.

A mi compañera y amiga ALEXANDRA, por ser motivador principal en la realización de mi proyecto de grado.

WILLIAM

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado no es solamente fruto de nuestra dedicación y responsabilidad, sino de personas que desempeñaron un rol vital en la preparación de este documento.

Por tal razón queremos agradecer y dar crédito a:

La empresa LIMÓN PIEL

Lennis Viviana López, Administradora de Empresas

Diego Martínez, Economista

Cristina Silva, Administradora de Empresas

Marco Paredes, Administrador de Empresas

Jackeline Winkler Acosta, Auxiliar en Sistemas

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3 SISTEMATIZACIÓN	26
2. OBJETIVOS	27
2.1 OBJETIVO GENERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	29
4. MARCO DE REFERENCIA	30
4.1 MARCO TEÓRICO	30
4.1.1 Gestión del Clima Laboral	30
4.1.2 La Negociación	30

4.1.2.1	Técnicas de Negociación	30
4.1.2.2	Fases de la Negociación	31
4.1.3	Plan Estratégico de Mercadeo	31
4.1.4	Formulación de Estrategias	31
4.1.5	El Proceso de Innovación en La Distribución Comercial	56
4.1.6	Factores de Demanda Determinantes de La Innovación en La Distribución Comercial Minorista	58
4.1.7	¿Como se relacionan los Componentes del Marketing Mix con el Comportamiento de los Consumidores?	60
4.2	MARCO CONCEPTUAL	62
4.3	MARCO LEGAL	65
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	67
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE	68

INFORMACIÓN	
5.3.1 Fuentes Primarias	68
5.3.2 Fuentes Secundarias	68
5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	69
5.4.1 Muestra	70
6. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	71
6.1 EVALUACIÓN EMPRESARIAL	71
6.1.1 Proceso de Producción	74
6.1.2 Actividad Económica de LIMÓN PIEL	75
6.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS	76
6.3 ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTAS	90
6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	92
7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA	96
7.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	96

7.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA	97
7.3 DEMANDA INSATISFECHA	98
8 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	99
8.1 VISIÓN	99
8.2 MISIÓN	99
8.3 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN LIMÓN PIEL	100
9. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LIMÓN PIEL	101
9.1 OBJETIVOS	101
9.1.1 Objetivo General	101
9.1.2 Objetivos Específicos	101
9.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	102
9.2.1 Análisis Ambiental	102
9.2.2 Análisis DOFA	108
9.2.3 Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB	113

9.3	ESTRATEGIAS	118
9.3.1	Estrategias Corporativas	118
9.3.2	Estrategias de Mercadeo	119
9.4	MERCADEO OPERATIVO	120
9.4.1	Estrategias de Producto	121
9.4.2	Estrategia de Precio	121
9.4.3	Estrategia de Distribución	121
9.4.4	Estrategia de Comunicación y Publicidad	121
9.4.5	Estrategia de Servicios	122
10.	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	123
10.1	ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	123
10.1.1	Equilibrando La Persona se Equilibran sus Relaciones	123
10.1.2	Vida Profesional y Familiar en LIMÓN PIEL	124
10.1.5	Una Valoración Adecuada del Cliente Interno de LIMÓN PIEL	125

10.1.6	Motivar a La Gente Desmotivada en LIMÓN PIEL	126
10.1.7	El Feedback en LIMÓN PIEL	127
10.2	ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS	128
10.2.1	Programa de Capacitación en Ventas LIMÓN PIEL	129
10.2.2	Propuesta de Política Comercial LIMON PIEL	135
10.3	CAMPAÑA PUBLICITARIA LIMÓN PIEL	153
10.3.1	Objetivo General	153
10.3.2	Mercado Objetivo	153
10.3.3	Plan de Medios	154
10.3.3.1	Material Publicitario	154
10.3.3.3	Publicidad Radial	156
10.3.3.4	Publicidad Televisiva	156
10.3.3.4	Publicidad Impresa	157
10.3.3.5	Publicidad Gráfica	159

10.4	ESTRATEGIA DE MERCHANDISING	160
11.	INDICADORES	163
11.1	ÍNDICES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	163
11.2	ÍNDICES DE EFICIENCIA	163
11.3	INDICES DE EFICACIA	163
11.4	ÍNDICES DE IMPACTO	164
12.	PRESUPUESTO	

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica - MCPE	52
Tabla 2 Relación Nivel de Ingresos y Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL	76
Tabla 3 Relación del Estrato y el Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL	77
Tabla 4 Relación del Nivel de Ingresos y la Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL	79
Tabla 5 Relación del Estrato y La Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL	80
Tabla 6 Relación del Estrato y Aspectos que tiene en cuenta en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL	82
Tabla 7 Relación del Nivel de Ingresos y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL	83
Tabla 8 Relación del Estrato y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL	84
Tabla 9 Relación del Nivel de Ingresos y La Marca del Producto	86
Tabla 10 Relación del Estrato y La Finalidad de la Compra	87
Tabla 11 Relación del Estrato y los Medios de Comunicación de Preferencia para conocer a LIMÓN PIEL	89
Tabla 12 Evaluación de la Competencia	94
Tabla 13 Auditoria Externa – POAM	102

Tabla 14	Matriz de Perfil Competitivo	104
Tabla 15	Matriz de Evaluación de Factor Externo – EFE	105
Tabla 16	Auditoria Interna – PCI	106
Tabla 17	Matriz de Evaluación de Factor Interno – EFI	107
Tabla 18	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA	110
Tabla 19	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica – MCPE	115

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Matriz de La Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEEA	42
Figura 2 Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB	48
Figura 3 Matriz de la Gran Estrategia	49
Figura 4 Estructura Administrativa	74
Figura 5 Relación Nivel de Ingresos y Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL	77
Figura 6 Relación del Estrato y el Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL	78
Figura 7 Relación del Nivel de Ingresos y la Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL	79
Figura 8 Relación del Estrato y La Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL	80
Figura 9 Frecuencia de Compra de los Artículos LIMÓN PIEL	81
Figura 10 Aspecto que más Satisface en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL	81
Figura 11 Relación del Estrato y Aspectos que tiene en cuenta en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL	82
Figura 12 Relación del Nivel de Ingresos y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL	84
Figura 13 Relación del Estrato y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL	85

Figura 14	Relación del Nivel de Ingresos y La Marca del Producto	86
Figura 15	Relación del Estrato y La Finalidad de la Compra	87
Figura 16	Finalidad de La Compra	88
Figura 17	Relación del Estrato y los Medios de Comunicación de Preferencia para conocer a LIMÓN PIEL	89
Figura 18	Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 – 2007	98
Figura 19	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA	111
Figura 20	Participación del Mercado	113
Figura 21	Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB	113
Figura 22	Matriz de la Gran Estrategia	114
Figura 23	Estrategia de Clima Laboral	123
Figura 24	Flujograma de Capacitación en Ventas LIMÓN PIEL	129
Figura 25	Poderes Adicionales para la Automotivación	130
Figura 26	El Conocimiento de la Empresa y los Productos LIMÓN PIEL	130
Figura 27	Normas de Actuación para Ventas Exitosas LIMÓN PIEL	131
Figura 28	Desarrollo del Proceso de Ventas	134
Figura 29	Análisis del Punto de Venta	160

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Matriz DOFA para La Formulación de Estrategias	40
Cuadro 2 Metodología de La Investigación	68
Cuadro 3 Operacionalización de las Variables	69
Cuadro 4 Razones Financieras LIMÓN PIEL 2004	76
Cuadro 5 Descripción de los Competidores	92
Cuadro 6 Participación en el Mercado	95
Cuadro 7 Crecimiento de La Población Femenina Económicamente Activa	96
Cuadro 8 Proyección Anual de Demanda Femenina según el Estrato	97
Cuadro 9 Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 - 2007 - Miles de Pesos (Precio del Mercado)	97
Cuadro 10 Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 - 2007 - Unidades (Precio del Mercado)	98
Cuadro 11 Demanda Insatisfecha	98
Cuadro 12 Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión Empresarial	100
Cuadro 13 Aplicación de La Matriz - DOFA	109
Cuadro 14 Estrategias Corporativas LIMÓN PIEL	118
Cuadro 15 Diagrama de Procedimiento de Venta LIMÓN PIEL	128
Cuadro 16 Matriz DOFA	153
Cuadro 17 Publicidad Radial	156

Cuadro 18	Publicidad Televisiva	156
Cuadro 19	Punto de Venta LIMÓN PIEL	161
Cuadro 20	Crecimiento del Mercado de LIMÓN PIEL - Miles de Pesos	164
Cuadro 21	PLAN OPERATIVO LIMÓN PIEL	165
Cuadro 22	Presupuesto General para el Año 2006	166

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Entrevista Cliente Interno LIMÓN PIEL	172
Anexo B Encuesta Cliente Externo	173
Anexo C Código de Comercio	176

INTRODUCCIÓN

La empresa LIMÓN PIEL utilizando las ventajas competitivas del producto como potencial de diferenciación, cubre con éxito mercados internacionales; sin embargo es necesaria la elaboración de un plan estratégico de mercadeo que le permita identificar los factores internos y externos que influyen directamente en alcanzar una mejor posición en el mercado local.

En el capítulo “**Problema de Investigación**” se define el objeto de conocimiento a través del planteamiento, la formulación y la sistematización. En el planteamiento del problema se describe la situación actual, los síntomas, causas y se identifican situaciones futuras; en la formulación del problema se concreta el problema de investigación a través del planteamiento de una pregunta que define exactamente cual es el problema que se debe resolver; en la sistematización del problema se formulan subpreguntas que resultan de descomponer la pregunta planteada anteriormente, las cuales deben contener variables del problema planteado, con lo cual se orienta la formulación de objetivos de investigación.

En el capítulo “**Objetivos de Investigación**” se encuentran los propósitos por los cuales se hace la investigación. Por medio del objetivo general se orienta a dar respuesta a la formulación del problema planteado, mientras que los objetivos específicos son propósitos específicos por los cuales se puede lograr el objetivo general, dando respuesta a las preguntas de la sistematización.

En el capítulo “**Justificación de Investigación**”, una vez se ha seleccionado el tema de investigación, definido por el planteamiento del problema y establecidos los objetivos, se determinan las razones por las cuales se plantea la investigación y que llevan a desarrollar el proyecto.

En el capítulo “**Marco de Referencia**”, teniendo en cuenta que la estructura ya existe por que el conocimiento está previamente construido, se identifica el marco de referencia de acuerdo a las características descritas para el plan estratégico de mercadeo, el cual es de tipo teórico, conceptual y legal.

En el capítulo “**Aspectos Metodológicos**” se hace referencia al tipo de estudio teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente; al método de investigación como procedimiento riguroso formulado de manera lógica que se debe seguir en la adquisición del conocimiento; en la metodología de la investigación se identifican las herramientas de análisis que permiten definir las estrategias a implementar; en las fuentes y técnicas de recolección de información se encuentran las fuentes primarias y secundarias necesarias para la investigación; finalmente, el tratamiento de la información se hace a través de técnicas estadísticas teniendo en cuenta las variables definidas previamente.

En el capítulo “**Diagnóstico Empresarial**” se evalúa cada una de las áreas estructurales de la empresa, se hace el análisis de las encuestas realizadas y se analiza cada uno de los competidores.

En el capítulo “**Análisis de Demanda y Oferta**” se realizan proyecciones estadísticas de demanda y oferta con el fin de obtener la demanda insatisfecha del mercado local.

En el capítulo “**Filosofía Institucional**” se evalúa la misión de la empresa por medio de la matriz de evaluación de la formulación de la misión empresarial, con el fin de considerar la reformulación de la misma.

En el capítulo “**Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo**” se desarrollan las herramientas de análisis, se establecen estrategias y se elaboran los programas correspondientes al mercadeo operativo.

En el capítulo “**Ejecución de Estrategias**” se encuentran las estrategias elaboradas y que hacen referencia a clima organizacional, capacitación en ventas, campaña publicitaria y merchandising.

En el capítulo “**Indicadores**” se definen los índices que permiten realizar un seguimiento a la gestión; la proyección de crecimiento del mercado de la empresa y el plan operativo.

En el capítulo “**Presupuesto**” se establece el presupuesto del plan estratégico de mercadeo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El taller artesanal LIMÓN PIEL surgió hace diez años por iniciativa de la propietaria Lyda Montero Silva, con una inversión inicial que consistía en retazos de cuero. La experiencia la adquirió trabajando en una empresa familiar, específicamente de su madre, donde se producían bolsos de cuero. En 1992 se independiza y empieza fabricando moños para el cabello con los retazos de cuero. Durante dos años se trabajaron los chalecos en cuero como producto principal y en menor proporción bolsos para fiesta. Para finales de 1999, cambió la línea totalmente orientada a la producción de bolsos para dama, utilizando materiales de fibras vegetales como la iraca, fique y tetera.

Los productos fabricados en LIMÓN PIEL se distinguen por ser de óptima calidad, lo cual ha permitido a los clientes la satisfacción del producto. La política de promoción manejada por el taller incluye participaciones en diferentes eventos como: Expoartesanas (Bogotá – Colombia), Salón Internacional del Cuero (Quito – Ecuador), Feria Internacional del Calzado y Muestra de Cuero (Bogotá – Colombia) y la Feria de Ambientes (Frankfurt – Alemania) con el apoyo de Proexport.

La empresa ha realizado exportaciones indirectas a través de comercializadoras internacionales a Estados Unidos e Islas del Caribe.

Los estudios que se han realizado en LIMÓN PIEL, pertenecen: al área de exportaciones y al área de control de calidad.

A. Plan de Exportación

Realizado por: Proexport Colombia

Año: 2003

La estrategia de exportación propuesta por el programa EXPOPYME – Universidad Sergio Arboleda – y contenida en el presente documento, es una herramienta para que la compañía mediante la implementación de un plan de acción sugerido, logre iniciar o incrementar de manera exitosa y sostenible, el posicionamiento en mercados externos.

Objetivos del plan exportador:

Optimizar la capacidad instalada: Con los nuevos mercados y nuevos clientes buscando utilizar la capacidad instalada ociosa y así lograr encontrar una tasa de rentabilidad que supere la tasa de oportunidad de la empresa, para mejorar su posicionamiento en el mercado internacional.

Retroalimentarse de los mercados internacionales para el mejoramiento continuo: En este punto es importante no solo vender, sino capitalizar las experiencias de los clientes, del mercado, de los funcionarios, de la competencia, en fin de todo aquel que esté involucrado en el desarrollo de la actividad exportadora. Por lo cual se considera que esta es una actividad a desarrollarse durante todo el proceso de exportación.

B. Plan de Gestión de Calidad

Realizado por: Geovanny Tovar, pasante Ingeniería Industrial

Año: 2003

Plan realizado a las diferentes áreas de LIMÓN PIEL con el fin de optimizar los procesos.

La empresa LIMÓN PIEL de la ciudad de San Juan de Pasto, en el análisis de sus operaciones, presenta un débil posicionamiento y una baja participación en el mercado objetivo con respecto a sus competidores. Se analiza que la empresa muestra insuficiente distribución comercial, inadecuado manejo de publicidad promocional, ausencia de estrategias de mercadeo, dificultades en el clima laboral y deficiente manejo gerencial. Lo anterior puede llevar a la empresa a un decrecimiento en sus ventas, lo cual afectará sus utilidades y beneficios de operación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores internos y externos están afectando el posicionamiento y la participación en el mercado de la empresa LIMÓN PIEL de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

1. ¿De qué modo se puede analizar la situación interna y externa de la empresa LIMÓN PIEL?
2. ¿Qué requiere la empresa LIMÓN PIEL para conocer los deseos y necesidades del cliente externo?
3. ¿Qué herramientas analíticas requiere la investigación para la obtención de estrategias de solución?
4. ¿Cómo se puede aplicar el resultado de la investigación?
5. ¿A través de que forma se ejecutan las actividades planeadas?
6. ¿Qué medio se utilizará para realizar el seguimiento a la gestión que resulte de la implementación de estrategias y acciones?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de mercadeo con el fin de identificar los factores internos y externos que están influyendo en el posicionamiento y la participación en el mercado de la empresa LIMÓN PIEL y con el objeto de definir alternativas de solución, que permitan elevar el volumen de ventas, las utilidades y los beneficios de operación de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico a la empresa LIMÓN PIEL, teniendo en cuenta la situación interna y externa que presenta actualmente.
2. Analizar el mercado local de la empresa LIMÓN PIEL, con el fin de conocer sus deseos y necesidades con respecto a los artículos en cuero.
3. Elaborar la matriz de factor externo - EFE -, la matriz del perfil competitivo, elaborar la matriz de evaluación de factor interno - EFI -, la matriz DOFA, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción - PEEA -, la matriz del Grupo Consultor de Boston - GCB -, la matriz de la gran estrategia y la matriz cuantitativa de planificación estratégica - CPE -; con el fin de definir las estrategias de solución.
4. Diseñar las estrategias de mercadeo aplicables por la empresa LIMÓN PIEL.

5. Elaborar el plan de acción a seguir por la empresa LIMÓN PIEL.
6. Aplicar indicadores, que permitan realizar los ajustes y las modificaciones pertinentes que conlleven a lograr los objetivos planeados.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo y clima laboral encontrar explicaciones a situaciones internas como: insuficiente distribución comercial, inadecuado manejo de publicidad promocional, ausencia de estrategias de mercadeo, dificultades en el clima laboral y deficiente manejo gerencial; y a situaciones externas como: entorno legal, tecnológico, cultural, ambiental, social, económico y competitivo que afecta a LIMÓN PIEL. Lo anterior permitirá la identificación de los factores que afectan a la empresa y la formulación de alternativas de solución que se ajusten a sus necesidades beneficiando el desarrollo y eficiencia de la misma.

Así al realizar la presente investigación se pretende definir algunas pautas de mercadeo que conlleven a lograr el desarrollo empresarial organizado y acorde con las necesidades de la empresa y ante todo del cliente externo, ofreciendo más y mejores ventajas.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude a la aplicación de técnicas de investigación validadas en el medio, como: encuestas y entrevistas al cliente interno y externo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de mercadeo y clima organizacional, cumpliendo así con la filosofía empresarial, principalmente en lo relacionado a las debilidades.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Gestión del Clima Laboral ¹

El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vínculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio.

4.1.4 La Negociación ²

Venta: Es cualquier actividad por la que una persona persuade a otra para que ejecute una acción de la que resulte un beneficio mutuo.

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

4.1.4.1 Técnicas de Negociación:

Permitir al vendedor conocer y aplicar las técnicas de negociación modernas a su ambiente de trabajo, consiguiendo paulatinamente mejorar los márgenes de negocios de la empresa a través de la aplicación concreta de las técnicas aprendidas.

¹ GRAUDIER, Manuel. Gestión del Clima Laboral

² GRAUDIER, Manuel. La Negociación

4.1.4.2 Fases de La Negociación

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes:

1. Preparación
2. Desarrollo
3. Cierre

4.1.3 Plan Estratégico de Mercadeo ³

El plan estratégico de mercadeo es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en las organizaciones obtienen, procesan y analizan información interna y externa.

El fin del plan es evaluar la situación presente de la empresa y su competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre como direccional la empresa hacia el futuro.

Se compone de seis aspectos básicos: los estrategas, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoria.

4.1.4 Formulación de Estrategias ⁴

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Se presentan algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen

³ www.monografías.com/planeaciónestratégica

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. La Gerencia Estratégica. Proceso de la Formulación de Estrategias. Legis: 1991. p. 78.

aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

A. La Naturaleza del Análisis y la Elección de Estrategias

Se hace referencia a las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Por ejemplo, KinderCare Learning Centers sigue la estrategia de abrir cien centros nuevos al año, expandiéndose así desde los mercados presentes a áreas nuevas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y ¡parten de ellas!

El proceso para Generar y Elegir Estrategias: Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

- 1 = No se debe poner en práctica
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

B. Los Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Cada vez hay más empresas que reconocen que para establecer objetivos y estrategias a largo plazo se requiere un proceso de toma y da. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo. Así pues, el modelo de la administración estratégica ilustra, con flechas que siguen diversas direcciones, la relación simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

La Naturaleza de los Objetivos a Largo Plazo: Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial. Muchos practicantes y académicos atribuyen una parte significativa de la caída de la competitividad de la 'industria estadounidense a la orientación de los

gerentes de Estados Unidos que prefieren las estrategias a corto plazo y no a largo plazo. Arthur D. Little dice que hoy los bonos o las recompensas por méritos que se pagan a los gerentes se deben basar más en los objetivos y las estrategias a largo plazo.

C. Un Marco General para Formular Estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones:

- Etapa 1: De los Insumos: Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.
- Etapa 2: De la Adecuación: Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fortalezas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEEA), la matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB) y la matriz de la gran estrategia.
- Etapa 3: De la Decisión: Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las ocho técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una

organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategias, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategias deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

Matriz DOFA y PEEA

1. La Etapa de los Insumos: Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo se presentaron anteriormente. La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión que se describen más adelante.

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategias cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones "menores" en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategias generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados.

2. La Etapa de la Adecuación: En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La matriz DOFA
- La matriz PEEA,
- La matriz del GCB
- La matriz de La Gran Estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo, una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fortaleza) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40 por ciento registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple de uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas.

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda

organización tiene ciertas oportunidades y amenazas y fortalezas y debilidades que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

A. La Matriz para Formular Estrategias de las Debilidades - Oportunidades Fortalezas - Amenazas (DOFA).

La matriz amenazas-oportunidades, debilidades-fortalezas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

- Las Estrategias FO: Usan las fortalezas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades. En ocasiones existen oportunidades claves, pero una empresa tiene debilidades que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología

constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

- Las Estrategias FA: Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fortaleza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.
- Las Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas y debilidades de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Cuadro 1. Matriz DOFA para La Formulación de Estrategias

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FORTALEZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fortalezas 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Anotar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar las amenazas 4.	ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5.

Nótese que la matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores claves, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades claves de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas claves de la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas claves de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades claves de la empresa.

5. Adecuar las fortalezas a las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades a las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fortalezas a las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades a las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

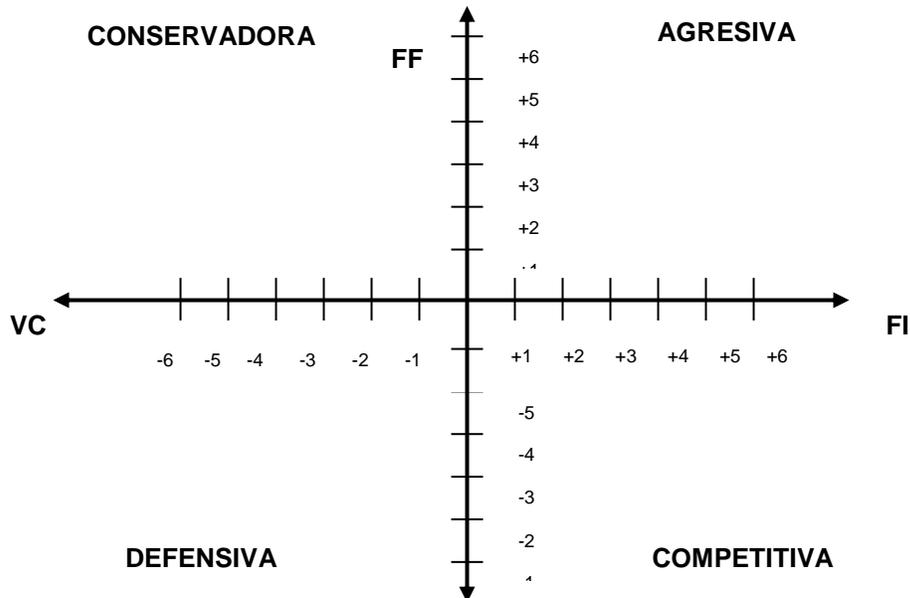
Las directrices para formular estrategias que se anteriormente, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores claves, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz DOFA. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

B. La Matriz de La Posición Estratégica y la Evaluación de La Acción - PEEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa.

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Figura 1. Matriz de La Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEEA



Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Algunas de las variables generalmente incluidas son: el rendimiento sobre la

inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fortaleza financiera de la organización. La matriz PEEA, como La DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

➤ Pasos para Preparar una Matriz PEEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo

de la matriz PEEA la organización está en magnífica posición para usar sus fortalezas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades, (2) superar las debilidades y (3) evitar las amenazas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

C. La Matriz del Grupo Consultor de Boston - GCB

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La

matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB) ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del GCB muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del GCB permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del GCB, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz GCB: Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del GCB se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

A. Los Interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

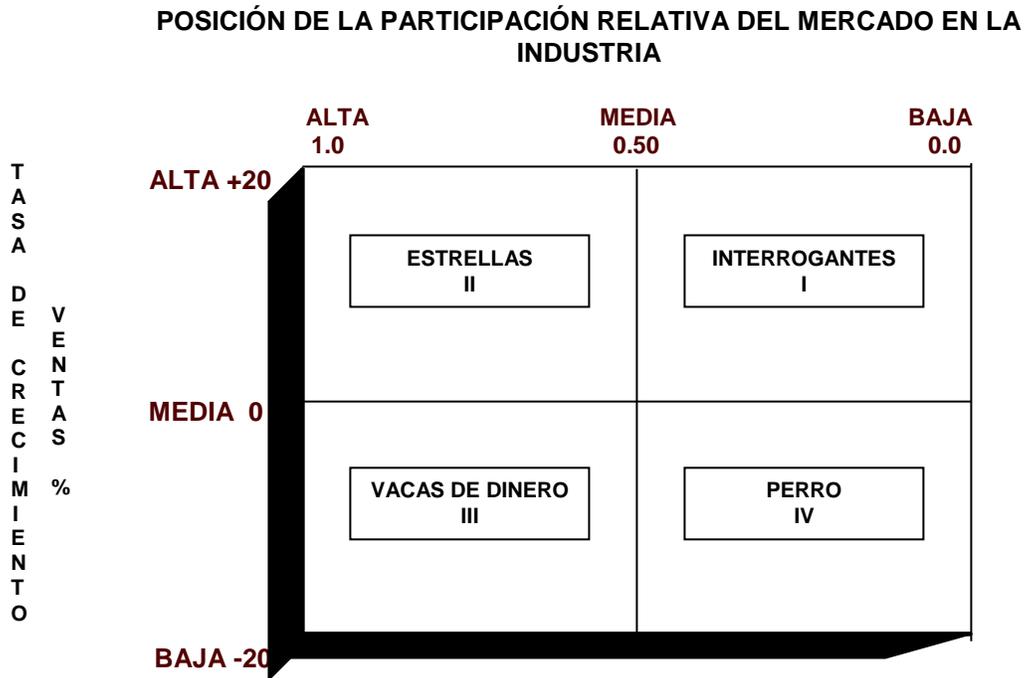
B. Las Estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

C. Las Vacas de Dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

D. Los Perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del GCB es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Figura 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB



D. La Matriz de la Gran Estrategia

Además de la matriz DOFA y la matriz PEEA, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes

(desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia



Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

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

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

3. Etapa de La Decisión: El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Como se dijo anteriormente, los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia.

A. La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica - MCPE

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEEA, la matriz del GCB y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores claves internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran la calificación respectiva adjudicada a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Tabla 1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica - MCPE

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	Calif.	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEEA y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

1. Pasos Necesarios para Elaborar una MCPE

Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2: Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3: Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la

organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4: Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5: Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6: Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones

más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Se debe tener una lógica para cada una de las calificaciones CA que se asignen. Así pues, las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

2. Características Positivas y Limitaciones de La MCPE

Un rasgo positivo de La MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores claves o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar

muchos factores claves y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

4.1.5 El Proceso de Innovación en La Distribución Comercial ⁵

El análisis de la evolución de las formas comerciales se ha realizado siguiendo cuatro líneas fundamentales de pensamiento (Brown, 1987 y Davies, 1998) que han originado las distintas teorías (2), modelos e hipótesis que intentan explicar el cambio en las formas comerciales minoristas:

1. Teorías del Entorno: Según las cuales los sistemas minoristas, y las formas comerciales minoristas, reflejan los cambios ocurridos en el entorno de operación de las empresas. Señalándose expresamente los cambios en el sistema económico general, los cambios demográficos, sociales, culturales y las condiciones tecnológicas. Posteriormente se han incluido en esta línea de pensamiento algunas aproximaciones fundamentadas sobre la analogía del comportamiento de los agentes económicos con las observadas en el mundo de la biología. El enfoque ecológico (Roth y Klein, 1993) y evolucionista (Davies, 1998) señala que el comportamiento de las empresas minoristas se corresponde en buena medida con los patrones de comportamiento darwinianos de la lucha de supervivencia, la selección natural, la supervivencia del mejor dotado, y muestran como influye el entorno en la determinación del comportamiento de los agentes económicos.

2. Teorías Combinadas: (Brown 1987) La visión de esta teoría es la de unos recurrentes que dan lugar a una espiral, de manera que la aparición de las nuevas tecnologías o cambios en el entorno, vuelven a poner en funcionamiento de transformación ya conocidos, pero en un nivel superior en cuanto nivel de servicios y desarrollo del sistema de distribución.

⁵ BRAW y DAVIES, artículo REBOLLO ARÉVALO Alfonso. Innovación en la Distribución Comercial.

El hilo conductor de los procesos de innovación, el incentivo que mueve a los agentes económicos a adoptar innovaciones ciertamente arriesgadas es, obviamente la maximización del beneficio, ya sea a corto o largo plazo; bajo la forma de rentabilidades rápidamente crecientes o, en el extremo contrario, como modo de mantener un empleo. Cuales sean las expectativas de beneficio, en todo caso se trata de maximizarlas cuanto sea posible. A partir de aquí, es fácil deducir que los agentes económicos, los comerciantes en nuestro caso, harán evolucionar sus empresas cuando vean nuevas oportunidades de negocio y piensen que se encuentran capacitados para aprovecharlas rentablemente ó cuando vean aparecer situaciones nuevas que ponen en peligro las expectativas de rentabilidad que tienen en ese momento. Las nuevas situaciones pueden ser debidas tanto a factores externos a la actividad, como a desarrollos internos al comercio minorista de nuevas formas comerciales que, se fundamentarán sobre la modificación de las condiciones del entorno.

Con base en las teorías planteadas anteriormente, la evolución de la producción marroquinera a nivel local, específicamente en artículos de uso diario, se hace cada vez más competitiva, considerando factores como: el acceso a materia prima de calidad e innovadora, los modelos y creaciones por parte de los productores, la exigencia de las necesidades de los clientes, entre otras; aspectos que hacen que la producción y el comercio minorista busque diferentes alternativas de mejoramiento y competitividad. Por tanto las fortalezas de LIMÓN PIEL consideradas dentro de estos aspectos, propenden a aprovechar las oportunidades del mercado local y a propiciar las tendencias en cuanto a la distribución minorista utilizando las estrategias planteadas de acuerdo a un estudio previo.

4.1.6 Factores de Demanda Determinantes de La Innovación en La Distribución Comercial Minorista

La demanda, en cuanto a su volumen total y sus características, aparece como un factor impulsor del cambio en unos momentos del proceso de innovación del comercio minorista y como un factor restrictivo en otros, y también en muchas ocasiones como una posibilidad latente de negocio para ciertas empresas, si éstas saben orientar los gustos y deseos que los consumidores sienten de manera difusa.

1. El Incremento del Gasto de los Consumidores como Determinante de la Innovación en Distribución Comercial: La evolución de la capacidad de compra y de los comportamientos y hábitos de los consumidores es uno de los principales factores que modifican la posición competitiva de las empresas que determinan la aparición de nuevas oportunidades de negocio. Descomponiendo el fenómeno de la evolución de la demanda en varios componentes pueden analizarse mejor sus defectos.

El éxito de algunos establecimientos significa un ahondamiento en la pérdida de la competitividad de otros establecimientos, hasta el punto de poder colocar a más de uno en una situación de clara ineficiencia y al borde la desaparición. De esta forma el crecimiento de la demanda es un factor de renovación del tejido minorista.

2. El Aumento del Nivel Medio de Gasto como Determinante de Nuevos Formatos Comerciales: Los continuados crecimientos del gasto de los consumidores provocan finalmente que el gasto en algunos grupos de productos alcance un volumen crítico, que permite la aparición de formas comerciales especializadas en la venta de esos productos.

Este ha sido el caso de las nuevas formas comerciales llamadas grandes superficies especializadas o también asesinos de categorías, por la política comercial que siguen. La innovación en estos casos consiste en una nueva mezcla de elementos innovadoras ya conocidos.

3. La Expansión de los Mercados como Incentivo de la Innovación en el Comercio: Una característica importante de la demanda es su amplitud, es decir el número de consumidores y, más concretamente, el número de segmentos de demanda y el número de consumidores de cada uno de los segmentos que puedan diferenciarse. Fenómeno que viene condicionado en gran medida por los procesos de expansión de los mercados.

En el caso de LIMÓN PIEL como empresa productora y comercializadora de bienes de consumo, particularmente su línea principal, los bolsos en cuero para damas, requiere de un análisis de los factores de la demanda que determinen los comportamientos de consumo y de compra de los individuos que finalmente se ubican como condicionantes de evolución de la forma comercial minorista. En síntesis el planteamiento es la influencia que puede tener las condiciones generales de la demanda en proceso de transformación del formato comercial minorista de LIMÓN PIEL.

La determinación de los factores más importantes en la evolución del sistema de distribución en la actualidad pueden servir también para prever con más precisión la evolución que habrá de seguir el sistema de distribución en las áreas menos desarrolladas, y para estimar las posibilidades de desarrollo de las nuevas formas comerciales emergentes.

4.1.7 ¿Como se relacionan los Componentes del Marketing Mix con el Comportamiento de los Consumidores? ⁶

Teniendo en cuenta que los componentes de marketing mix son: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Estos cuatro elementos están muy interconectados e interactúan entre sí. Los mismos en parte determinan el comportamiento de los consumidores. Esto es así, cuando, en conjunto, estos componentes interactúan con las necesidades, urgencias, expectativas, apetencias y percepciones, justificadas o no, de los consumidores, antes y después que los mismos se transforman, primero, en clientes potenciales y, luego, en nuestros clientes.

Cualquier comportamiento es en última instancia una respuesta deliberada o no, consciente o inconscientemente orientada a satisfacer la demanda, necesidad o urgencia, también consciente o inconsciente que, con esa respuesta, queremos satisfacer, nos demos o no cuenta que ese sea el motivo principal de nuestro comportamiento.

El conjunto del marketing mix se relacionan con el consumidor en perspectiva, transformándolo o no, de un consumidor potencial a un efectivo consumidor del producto y comprador de la empresa. Que el marketing mix realice esta transformación, depende de que con los componentes de ese mix, se interpreten adecuada y oportunamente las necesidades y expectativas de los consumidores en potencia, y de que, luego, que con la adquisición del producto, en la empresa, satisfacen sus necesidades y expectativas.

En este sentido, los componentes del marketing mix, pueden o no ser determinantes del comportamiento de los consumidores. Lo importante es que, la empresa, trabaje estos elementos y haga que en el efecto del desenvolvimiento de

⁶ SALINAS Alberto. Relación de los Componentes del Marketing Mix con el Comportamiento de los Consumidores.

los mismos los consumidores en potencia se transformen efectivamente en clientes fidelizados.

Si se cuenta con un producto aparentemente igual o no tan evidentemente distinto en calidad que alguno a disposición de la competencia, no se puede confiar en que los clientes, desde fuera y por la publicidad o promociones que se ejecuten, se darán cuenta de la diferencia y elegirán a la empresa.

Las combinaciones precio/calidad tienen que estar en consonancia con las posibilidades económico-financieras de los segmentos de clientela a los que habitualmente se sirven y para los cuales consciente o inconscientemente, configuran la cultura y se está orientado y organizado en términos de los actuales sistemas y procedimientos, comunicaciones y la trama de apoyos y respaldos personales a los clientes internos y externos.

En profundidad, los clientes perciben la calidad de un producto según las características distintivas peculiares, estas pueden o no ser significativas y relevantes para ese producto en particular.

En algunos casos, un determinado material puede ser valuado como de mayor calidad que otro; pero, ese mismo material de mayor prestigio y calidad reconocida, si es incorporado a un artículo en particular para ser usado en distintos lugares, puede no ser el más conveniente.

Es así como las perspectivas de posicionamiento de LIMÓN PIEL requieren funcionalidad en su desarrollo organizacional, en especial en el área de mercadeo, donde su incursión a nivel local es poco interesante por lo tanto el manejo de estrategias en el marketing mix, ante todo en las variables que no poseen investigación como: promoción y plaza, sugieren especial atención en el estudio y

en el cumplimiento de sus objetivos; considerando la influencia de estos componentes en la decisión del consumidor.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Ciclo de Vida: Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

Compradores Potenciales: Son las personas que aunque no compran el producto o servicio, podrían llegar a comprarlo.

Consumidores: Son el conjunto de compradores actuales o potenciales de un producto o servicio.

Creación de La Demanda: Es la transformación de necesidades latentes en una demanda efectiva al concientizar a los consumidores potenciales de un problema y ofreciéndoles a la vez, la solución mediante la compra de un producto o servicio específico.

Departamento de Mercadeo: Actúa como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren.

Distribución: Es el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, Internet, entre otros.

DOFA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas como modelo de Porter.

Estrategia: Es un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano.

Expansión de La Demanda: Es el acercamiento a nuevos estratos de consumidores, la absorción de parte de un mercado de la competencia o el incremento de la compra de los consumidores actuales.

Investigación y Análisis: Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

Macroentorno o Ambiente General: Está constituido por los medios externos; medio sociocultural, medio político legal, medio económico, medio tecnológico y medio ecológico; que tienen una gran influencia sobre todas las empresas.

Mercadeo: Es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

Mercado: Está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestas a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Mezcla de Mercadeo: La componen las 4 p, precio, producto, promoción y plaza o distribución.

Mezcla Promocional: Todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

Microentorno o Ambiente Específico: Es el contexto más próximo a la empresa y constituye su escenario de operaciones. Está compuesto por los clientes,

proveedores y competidores, sobre los cuales la empresa puede ejercer una considerable influencia, pero así mismo de ellas depende en alto grado.

Modificación de una Demanda: Influir en los hábitos del consumidor en sus costumbres y en su comportamiento para lograr un cambio cualitativo de la demanda.

Participación en el Mercado: Es el porcentaje de ventas (porción) que una empresa individual puede tener.

Plan de Mercadeo: Es una guía maestra que abarca la actividad de mercadeo en un periodo de tiempo, en determinado producto o unidad de negocio. El plan contiene una formulación de objetivos, identificación de mercados meta, las estrategias y tácticas pertenecientes y la mezcla de mercadeo e información concerniente al apoyo presupuestal.

Planeación Estratégica: Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Posicionamiento, de una empresa en un mercado, es el esfuerzo planificado para influenciar la percepción de los clientes potenciales y crear una imagen deseada para la empresa y sus productos o servicios.

Potencial de Mercado: Es la cantidad total que se espera sea gastada por todos los clientes en todas las empresas que venden productos o servicios en un territorio o zona determinada.

Precio: Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción.

Publicidad: Es un mensaje estructurado, generalmente pagado por un patrocinador identificado, impersonal, que se transmite por algún medio de comunicación de masas; persuasiva, no neutral, no imparcial y se refiere a productos (bienes, servicios e ideas).

Revisión del Negocio: Tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

Revisión del Mercado: Conocimiento del tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

4.3 MARCO LEGAL

REPÚBLICA DE COLOMBIA

EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO
CERTIFICA

MONTERO SILVA LYDA CARMENZA

CÉDULA DE CIUDADANÍA No. 30.712.578

NIT 30.712.578 - 1

MATRÍCULA MERCANTIL No. 52103 - 01

CERTIFICA

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO

NOMBRE

LIMÓN PIEL

DIRECCIÓN

Carrera 29 No. 17 - 30 Piso 1

MATRÍCULA No.

88509 - 02

FECHA

27 de Enero del año 2004

ACTIVIDAD COMERCIAL	Fabricación de artículos en marroquinería, venta de artículos en marroquinería.
ACTIVO VINCULADO	\$ 10.000.000
ADMINISTRADOR	Montero Silva Lyda Carmenza

Los actos de registro que quedan en firme cinco (5) días hábiles después de la fecha de su inscripción, siempre y cuando, dentro de dicho término no sean objetos de recursos en la vida gubernativa

Código de Comercio - Empresa Unipersonal (Ver Anexo C) ⁷

⁷ Código de Comercio de Colombia. p. 414

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del plan estratégico de mercadeo se considera apoyarse en el estudio descriptivo⁸, ya que el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se tienen en cuenta y que aportan más conocimiento para la investigación son el inductivo⁹, analítico¹⁰, el deductivo¹¹ y el constructivismo.

La Inducción: es una forma de raciocinio o argumentación. Conlleva a un análisis, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas.

El deductivo, que permite a través de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

⁸ MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. McGraw Hill. p. 136.

⁹ *Ibíd.*, p. 144

¹⁰ *Ibíd.*, p. 146

¹¹ *Ibíd.*, p. 145

Cuadro 2. Metodología de La Investigación

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS			
Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE	Matriz del Perfil Competitivo	Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI	
ETAPA 2: ETAPA DE LA ADECUACIÓN			
Matriz de las Amenazas-Oportunidades, Debilidades-Fortalezas - DOFA	Matriz de La Posición Estratégica y La Evaluación de La Acción - PEEA	Matriz del Grupo Consultor de Boston – BCG	Matriz de La Gran Estrategia
ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN			
Matriz Cuantitativa de La Planificación Estratégica - MCPE			

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias: Se emplean técnicas como:

- Entrevistas al cliente interno (Ver Anexo A)
- Observación general de la empresa
- Encuestas dirigidas al cliente externo (Ver Anexo B)

5.3.2 Fuentes Secundarias: La información se obtiene por medio de:

- Textos Universitarios:

Fundamentos de Mercadeo, Investigación de Mercados, Mercadotecnia Tomo VII, McGraw – Hill, Marketing de Servicios, McGraw – Hill, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.

- Instituciones:

Cámara de Comercio de Pasto

DANE de Pasto

Empresa LIMÓN PIEL

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

PROBLEMA GENERAL	CONCEPTO	VARIABLES	CONCEPTO	FORMULACION DE PREGUNTAS
¿Como se ha afectado el posicionamiento en el mercado de la empresa Limón Piel debido a la ausencia de un plan estratégico de mercadeo?	Identificar los factores que han influido en el posicionamiento en el mercado, y elaborar un plan estratégico de mercadeo con el objeto de definir alternativas de solución, alcanzar un mayor nivel de productividad que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de mercadeo - Posicionamiento - Cliente - Desempeño comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto - Precio - Promoción - Plaza - Reconocimiento - Competencia directa - Participación en el mercado - Comportamiento de las ventas - Preferencias - Frecuencia de compra - Motivación a la compra - Nivel de ingresos - Capacidad de compra - Capacitación comercial - Políticas comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Variedad de artículos? - ¿Diferentes alternativas en diseño? - ¿Calidad en el producto terminado? - ¿Tiene importancia la marca comercial en el artículo? - ¿Diferencia en precios frente a los competidores directos? - ¿Justificación del precio en cuanto a la calidad del producto terminado? - ¿Medios de publicidad a utilizar? - ¿Promociones dirigidas al cliente y por producto? - ¿Ubicación adecuada del producto? - ¿Punto de venta en lugares convenientes? - ¿Grado de conocimiento de los artículos y de la empresa? - ¿Conocimiento de los principales competidores directos e indirectos? - ¿Ranking o posición en el mercado frente a la competencia? - ¿Cumplimiento de ventas frente al presupuesto establecido? - ¿Artículos acorde a la necesidad del cliente? - ¿Frecuencia de compra de artículos LIMÓN PIEL? - ¿Razón específica que motive la compra del artículo? - ¿Razón específica para desistir de la compra del artículo? - ¿Sus ingresos mensuales están entre.....? - ¿Pertenece a estrato 1,2,3,4,5? - ¿Conocimiento técnico y general del producto de parte del vendedor? - ¿Habilidad del vendedor para cerrar o concretar de manera efectiva la venta? - ¿Capacidad del vendedor para influir en la decisión del cliente? - ¿Políticas claras y efectivas de venta?

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Técnicas estadísticas: Aplicación del muestreo.

Variables:

- Nivel poblacional femenino económicamente activo de la ciudad de San Juan de Pasto

- .Estratos 3, 4 y 5
- Nivel de ingresos

5.4.1 Muestra

$$n = \frac{N * Z^2_t * S^2}{(N - 1) e^2 + Z^2_t * S^2}$$

n = Muestra (número de encuestas a realizar)

N = 65.728 Población total - mujeres activas laboralmente

Z = 95.5% = 1.96 Margen de confianza

S = 90% Desviación estándar

e = 10% Margen de error

n = 67

6. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

6.2 EVALUACIÓN EMPRESARIAL

El diagnóstico de la empresa LIMÓN PIEL se realiza por medio de una entrevista de autoevaluación dirigida a la propietaria y administradora, el cual permitió evaluar cada una de las áreas estructurales de la empresa (Ver Anexo A)

La aplicación de la entrevista de evaluación conlleva a determinar cual es la situación actual – real de la empresa. Esta situación de la empresa y la respectiva interpretación de cada área de estudio se desarrollan en los siguientes párrafos:

1. Estructura Organizacional: No existe por parte de la gerencia la disposición a delegar autoridad para aumentar habilidades y capacidades de los trabajadores; las líneas de autoridad y cooperación no están claramente definidas. Una de las razones es que algunos de estos procesos se hacen de manera informal.

- **Políticas y Entornos:** Los objetivos y las políticas de la empresa no se encuentran claramente definidos; además no se tiene un conocimiento de las normas globales que rigen el quehacer organizacional exigido por el Estado y los trámites de cumplimiento de los mismos.
- **Personal:** Los salarios y pagos contractuales se hacen a través de un conocimiento adecuado de las funciones de cada trabajador, sin embargo no existen planes definidos de incentivos en términos del desempeño. La selección de los trabajadores se hace sin un riguroso programa de vinculación y se tiene información de los mismos pero incompleta.

2. Finanzas: No existe un adecuado manejo de caja en función de los egresos periódicos, lo cual es consecuencia de un inadecuado manejo de las obligaciones adquiridas con proveedores y distribuidores.

3. Investigación del Producto: Existe un interés constante de parte de la empresa en cuanto a la renovación del diseño del producto, con el fin de acceder en mejor forma a su mercado. El diseño de productos es responsabilidad de una diseñadora industrial; pero aprobados finalmente por la propietaria.

4. Producción: La función de compras es manejada en función de exclusividad, debido a la materia prima (cuero) que es utilizado en la fabricación del producto y la producción es planeada de acuerdo a los requerimientos de ventas.

5. Ingeniería de Planta: La localización de la maquinaria y la distribución en planta se encuentra estructurada de acuerdo a la actividad económica y la forma como la ejecutan.

6. Método de Ingeniería: El flujo de materiales necesita mejoras; maquinaria atrasada tecnológicamente aunque la posibilidad de acceder a ella; se necesita mejorar la supervisión.

7. Control de Calidad: Se realiza en todas las fases del proceso de producción y cuando el producto se encuentra terminado.

8. Mercadeo y Ventas: Para realizar el presupuesto de ventas se tiene en cuenta el punto de equilibrio y las experiencias pasadas con clientes. La publicidad es insuficiente teniendo en cuenta el potencial del mercado.

9. Almacenamiento: Se mantienen altos inventarios de producto en consideración con el volumen promedio de ventas.

10. Control y Contabilidad: La contabilidad de costos es adecuada, lo cual hace que se mantengan los reportes y estadísticas necesarios para la toma de decisiones de parte de la gerencia.

11. Control de Presupuestos: Se lleva control de todos los gastos y ellos se establecen para el nivel de producción; no existe una autonomía sobre el establecimiento de los precios de venta.

12. Gestión – Toma de Decisiones: La toma de una decisión se hace evaluando la magnitud del problema, se guía por la intuición pero se evalúa las consecuencias que ello genera.

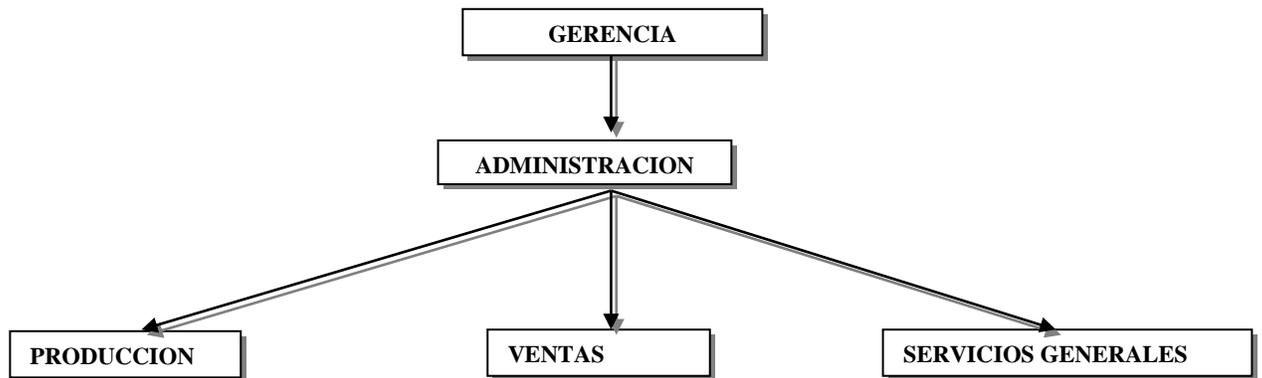
13. Gestión y Liderazgo: En las relaciones interpersonales no hay comprensión y tampoco se estimula a las personas, por lo tanto no hay apoyo en el logro de los objetivos individuales.

14. Gestión - Comunicaciones: Solamente las personas cercanas conocen con cierta profundidad la empresa. Hay un interés por conocer los asuntos cotidianos de la gestión.

15. Gestión – Conflicto: El manejo de los conflictos internos no se maneja de la forma adecuada, puesto que no se aporta una solución definitiva a la situación.

16. Motivación: No se considera importante que cada trabajador se encuentre satisfecho en la ejecución de sus funciones, existe poco estímulo a la creatividad y generalmente se excluyen los aportes del personal.

Figura 4. Estructura Administrativa



6.1.1 Proceso de Producción

1. Diseño: Son bocetos o modelajes elaborados en cartón que contienen:

- Referencia
- Nombre de la pieza
- Material en el que se va a elaborar la pieza
- Parte a la que corresponde

2. Prototipo o Muestra: El primer prototipo o muestra se elabora en interlón, y si es aprobado se elabora un segundo prototipo, en cuero para la aprobación definitiva.

3. Corte, lo realiza un solo operario después de haberse clasificado el cuero.

4. Desbastado; se rebaja el calibre; es decir se preparan las piezas para iniciar el armado. El desbastado puede ser completo o de contorno, depende del modelo. Las clases de desbastado son: chaflán y embone.

5. Pre-armado; Donde se pegan todas las partes para luego ser cosidas.

6. Costura final o armado; Se cose el producto sobre el pegado.

7. Acabados; entintar, pintura y nutrientes.

El proceso después del corte lo continúa una sola persona por modelo de bolso. Los moldes se utilizan durante todo el proceso de elaboración.

6.1.2 Actividad Económica de LIMÓN PIEL

LIMÓN PIEL es una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos en cuero para dama, como: cinturones, llaveros y su línea principal los bolsos, fabricados con materiales de calidad y con recurso humano capacitado y orientado hacia la superación productiva.

La comercialización del producto se realiza a través de un punto de venta local, el cual empezó a funcionar a partir de Enero del año de 2004, con el fin de cubrir el mercado local de la ciudad; sin embargo su participación en el mercado nacional e internacional es el punto de partida y continuidad de la empresa, representando al mercado mayorista.

Los productos que ofrece LIMÓN PIEL se caracterizan por su calidad, esta se ve reflejada en los diseños, la exclusividad de la provisión en cueros, el terminado del producto y en su duración como artículo de uso diario, son estas variables determinantes en el establecimiento del precio. El marcado desconocimiento de la empresa en la ciudad, es la razón por la cual las ventas no son un indicador favorable a la solidez de la empresa, lo anterior si se tiene en cuenta que la empresa en el año 2004 vendió \$149.955.000 de un mercado local total de \$1.315.394.737, logrando una participación de tan solo un 11.4%.

Cuadro 4. Razones Financieras LIMÓN PIEL 2004

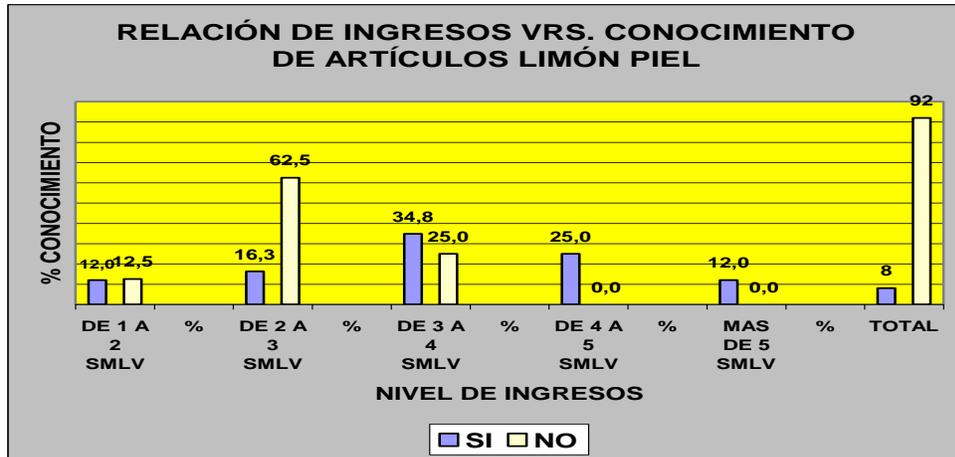
RAZONES FINANCIERAS LIMÓN PIEL – 2004		
- Razones de Liquidez	50%	Normal
- Razones de Apalancamiento	40%	Débil
- Razones de Actividad	70%	Alto
- Razones de Rentabilidad	50%	Normal
- Razones de Crecimiento (Un año)	50%	Normal
- Flujo de Caja	30%	Débil
- TIR	=TIO	Indiferente
PUNTO DE EQUILIBRIO LIMÓN PIEL - 2004	14.470.900	

6.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Tabla 2. Relación Nivel de Ingresos y Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL

CONOCE LOS ARTICULOS LIMON PIEL?						
NIVEL DE INGRESOS	SI	%	NO	%	TOTAL	%
DE 1 A 2 SMLV	1	12,5	11	12,0	12	12%
%	8,3		91,7			
DE 2 A 3 SMLV	5	62,5	15	16,3	20	20%
%	25,0		75,0			
DE 3 A 4 SMLV	2	25,0	32	34,8	34	34%
%	5,9		94,1			
DE 4 A 5 SMLV	0	0,0	23	25,0	23	23%
%	0,0		100,0			
MAS DE 5 SMLV	0	0,0	11	12,0	11	11%
%	0		100,0		1	
TOTAL	8		92		100	
%	8%	100,0	92%	100,0		100%

Figura 5. Relación Nivel de Ingresos y Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL



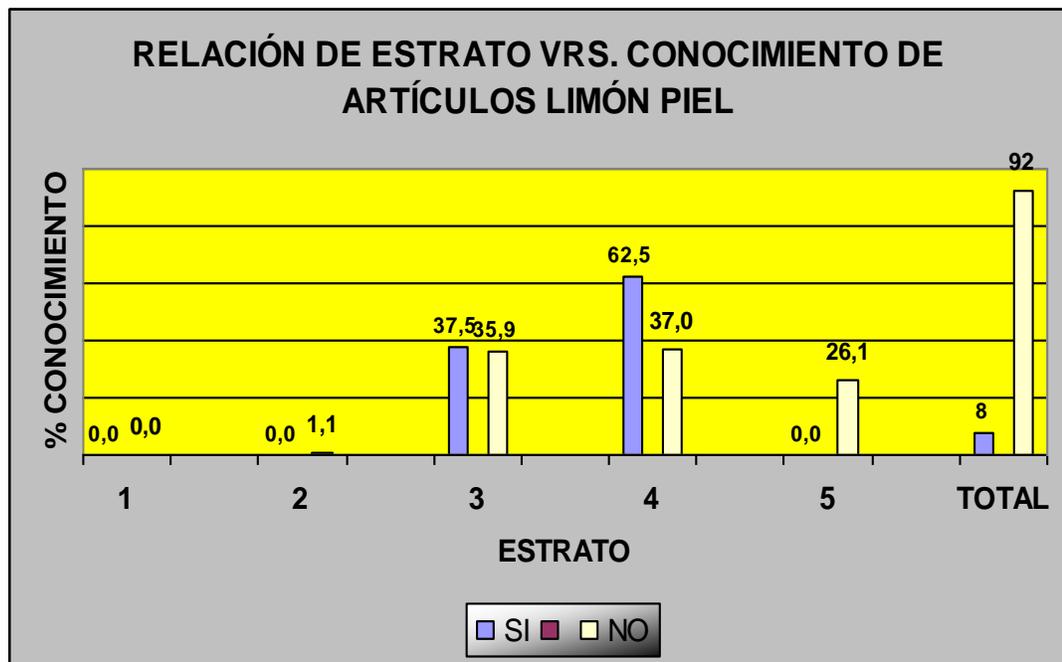
FUENTE: Esta investigación.

El 92% del total de la población no conoce los artículos LIMÓN PIEL. De esta población el 62.5% devenga entre 2 y 3 SMLV, el 25% devenga entre 3 y 4 SMLV. El 8% del total de la población conoce los artículos LIMÓN PIEL. De esta población el 34.8% devenga entre 3 y 4 SMLV.

Tabla 3. Relación del Estrato y el Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL

CONOCE LOS ARTÍCULOS LIMÓN PIEL?						
ESTRATO	SI	%	NO	%	TOTAL	%
1	0	0,0	0	0,0	0	0%
%	0,0		0,0			
2	0	0,0	1	1,1	1	1%
%	0,0		100,0			
3	3	37,5	33	35,9	36	36%
%	8,3		91,7			
4	5	62,5	34	37,0	39	39%
%	12,8		87,2			
5	0	0,0	24	26,1	24	24%
%	0,0		100,0			
TOTAL	8		92		100	
%	8%	100	92%	100		100%

Figura 6. Relación del Estrato y el Conocimiento de los Artículos LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

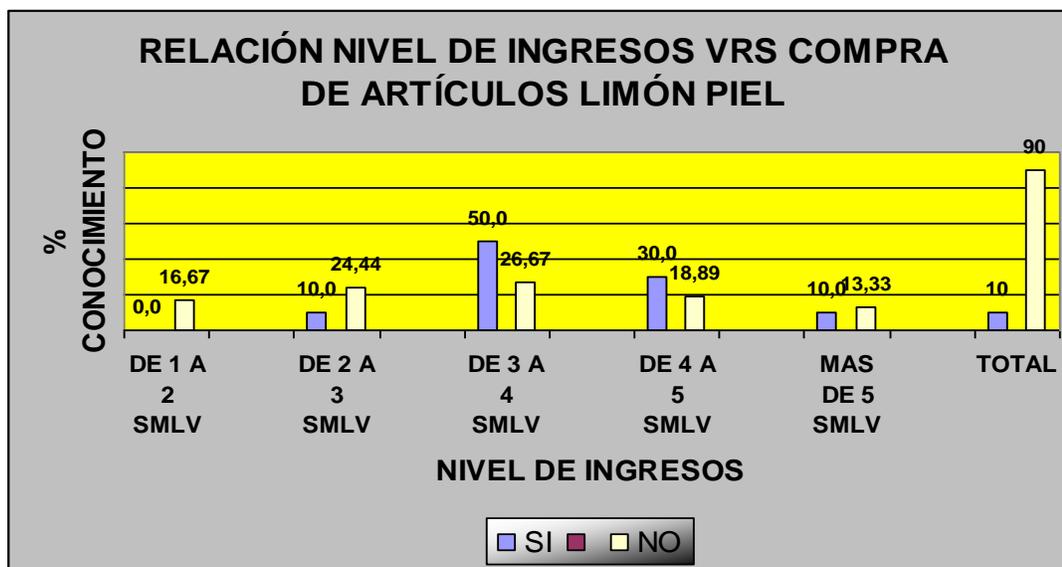
El 92% de la población no conoce los artículos LIMÓN PIEL. De esta población el 26.1% pertenece al estrato 5.

El 8% del total de la población conoce los artículos LIMÓN PIEL. El mayor conocimiento de estos productos se encuentra entre la población que pertenece a los estratos 3 y 4.

Tabla 4. Relación del Nivel de Ingresos y la Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL

NIVEL DE INGRESOS	HA COMPRADO ALGUN ARTICULO LIMON PIEL?					
	SI	%	NO	%	TOTAL	%
DE 1 A 2 SMLV	0	0,0	15	16,7	15	15%
%	0,0		100,0			
DE 2 A 3 SMLV	1	10,0	22	24,4	23	23%
%	4,3		95,7			
DE 3 A 4 SMLV	5	50,0	24	26,7	29	29%
%	17,2		82,8			
DE 4 A 5 SMLV	3	30,0	17	18,9	20	20%
%	15,0		85,0			
MAS DE 5 SMLV	1	10,0	12	13,3	13	13%
%	7,7		92,3			
TOTAL	10		90		100	
%	10%	100,0	90%	100,0		100%

Figura 7. Relación del Nivel de Ingresos y la Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

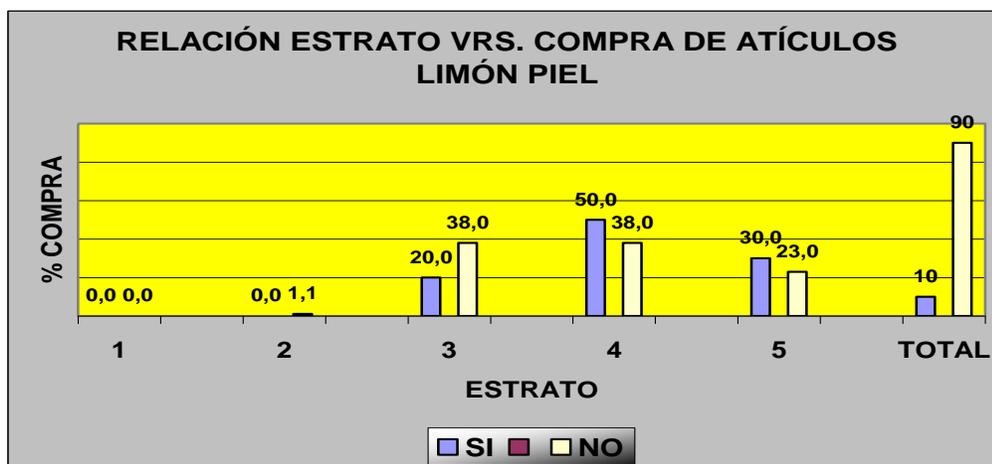
El 90% de la población no compra artículos LIMÓN PIEL. De esta población el 24.44%, el 26.67% y el 18.89% devengan entre 2 y 5 SMLV.

El 10% del total de la población compra artículos LIMÓN PIEL. De esta población los que más adquieren este tipo de artículos devengan de 2 a 5 SMLV.

Tabla 5. Relación del Estrato y La Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL

ESTRATO	HA COMPRADO ALGÚN ARTÍCULO LIMÓN PIEL?					
	SI	%	NO	%	TOTAL	%
1	0	0	0	0	0	0%
%	0		0			
2	0	0	1	1	1	1%
%	0		100			
3	2	20	34	38	36	36%
%	6		94.4			
4	5	50	34	38	39	39%
%	13		87			
5	3	30	21	23	24	24%
%	12.5		87.5			
TOTAL	10		90		100	
%	10%	100	90%	100		100%

Figura 8. Relación del Estrato y La Compra de algún Artículo LIMÓN PIEL

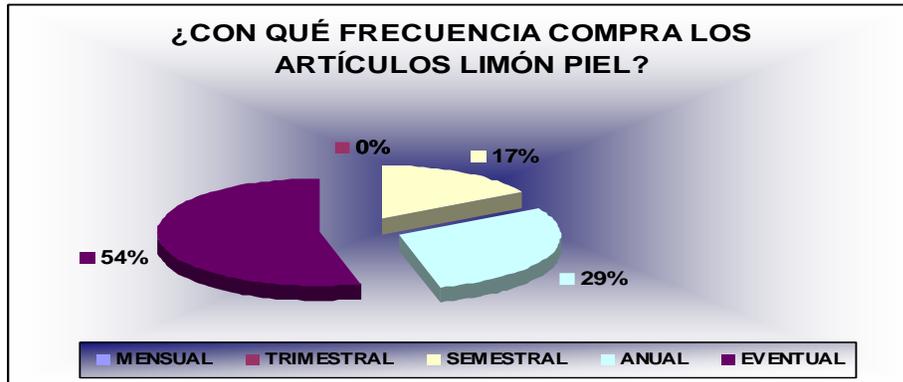


FUENTE: Esta investigación.

El 90% de la población no compra artículos LIMÓN PIEL. De esta población el 38% y el 23% pertenecen a estratos 3, 4 y 5.

El 10% del total de la población compra artículos LIMÓN PIEL.

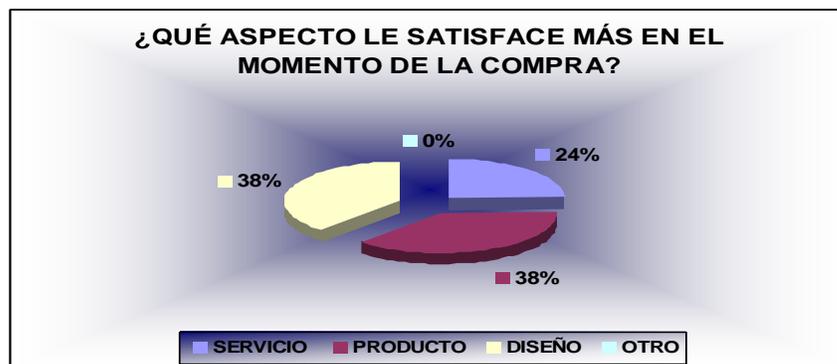
Figura 9. Frecuencia de Compra de los Artículos LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

La frecuencia de compra de los artículos LIMÓN PIEL no se encuentra claramente definida (eventualmente), puesto que la población no tiene una época definida de preferencia para adquirir este tipo de artículos.

Figura 10. Aspecto que más Satisface en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL



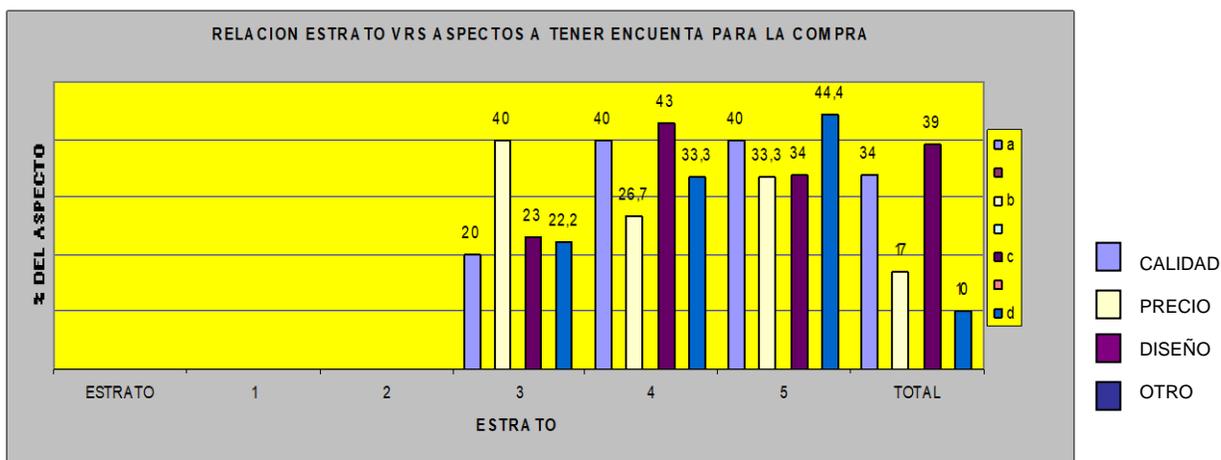
FUENTE: Esta investigación.

A la población le satisface en gran proporción el producto y el diseño, sin embargo es de gran importancia el servicio, puesto que puede ser condicionante en el momento de la compra.

Tabla 6. Relación del Estrato y Aspectos que tiene en cuenta en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL

ESTRATO	QUÉ ASPECTOS TIENE EN CUENTA EN EL MOMENTO DE LA COMPRA DE ARTÍCULOS LIMÓN PIEL?									
	a	%	b	%	c	%	d	%	TOTAL	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
%	0		0		0		0			
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
%	0		0		0		0			
3	6	20	6	40	8	23		0	20	23%
%	30		30		40		0			
4	12	40	4	26,7	15	43	3	42,9	34	39%
%	35,3		11,8		44,1		8,8			
5	12	40	5	33,3	12	34	4	57,1	33	38%
%	36,4		15,2		36,4		12,1			
TOTAL	30	100	15	100	35	100	7	100	87	
%	34%		17%		40%		8%			100%

Figura 11. Relación del Estrato y Aspectos que tiene en cuenta en el Momento de La Compra de Artículos LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

Del total de la población los aspectos a tener en cuenta en el momento de adquirir un artículo LIMÓN PIEL son: el diseño en 39%, la calidad en 34%, el precio en 17% y otros (atención, servicio y garantía) en 10%.

El 40% de la población de los estratos 4 y 5 tienen en cuenta la calidad en el momento de la compra. Para el 40% de la población del estrato 3 el precio es el aspecto a tener en cuenta.

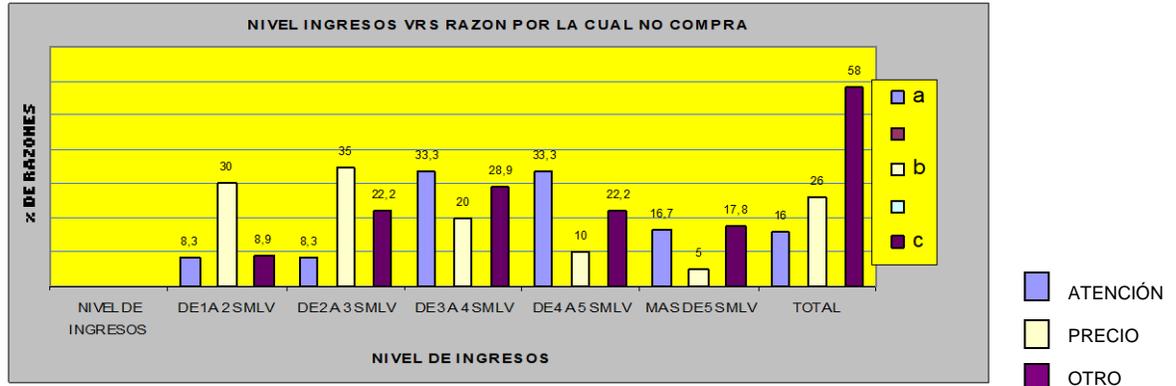
El 43% y el 34% de la población de los estratos 4 y 5 tienen en cuenta el diseño. Para el 10% de la población que adquiere artículos LIMÓN PIEL son fundamentales aspectos como: atención, servicio y garantía para tomar la decisión de compra.

Diseño y calidad son los aspectos de mayor importancia para la población en el momento de la compra, siendo característico para estos aspectos los estratos 4 y 5. Existen otros aspectos relevantes para la población como la atención, el servicio y la garantía.

Tabla 7. Relación del Nivel de Ingresos y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL

NIVEL DE INGRESOS	CUÁL ES LA RAZON POR LA CUAL NO COMPRA ESTOS ARTÍCULOS?							
	A	%	b	%	c	%	TOTAL	%
DE 1 A 2 SMLV	1	8,3	6	30	4	8,9%	11	14,3%
%	9,1		54,5		36,4			
DE 2 A 3 SMLV	1	8,3	7	35	10	22,2%	18	23,4%
%	5,6		38,9		55,6			
DE 3 A 4 SMLV	4	33,3	4	20	13	28,9%	21	27,3%
%	19		19		61,9			
DE 4 A 5 SMLV	4	33,3	2	10	10	22,2%	16	20,8%
%	25		12,5		62,5			
MAS DE 5 SMLV	2	16,7	1	5	8	17,8%	11	14,3%
%	18,2		9,1		72,7			
TOTAL	12		20		45		77	
%	16%	100	26%	100	58%	100%		100%

Figura 12. Relación del Nivel de Ingresos y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL



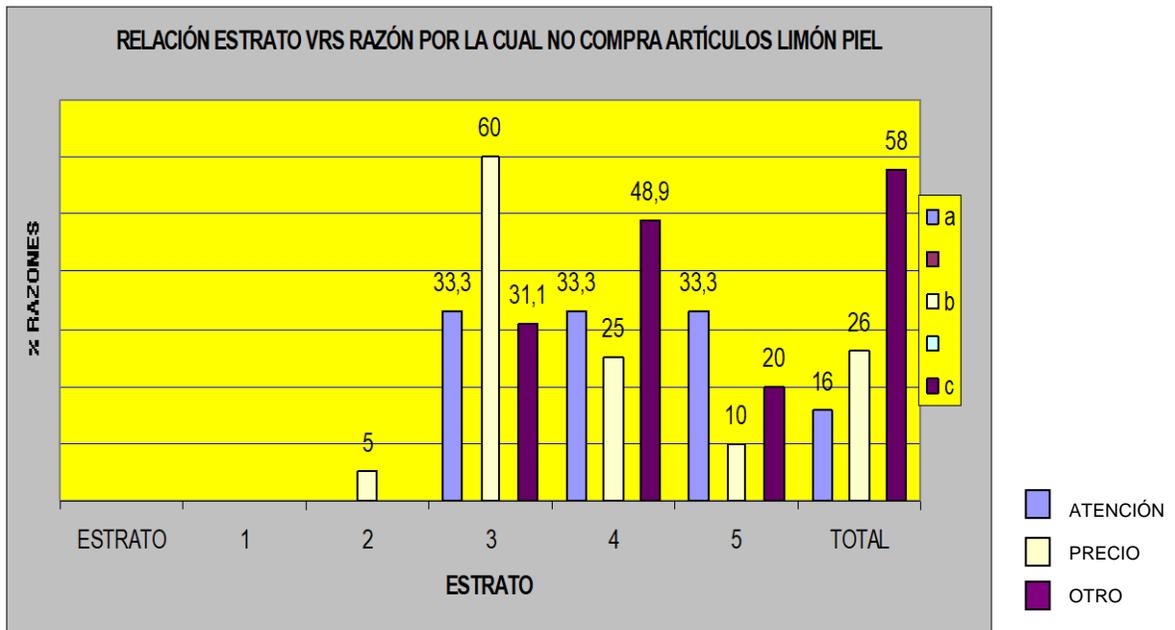
FUENTE: Esta investigación.

El 58% de la población no compra artículos LIMÓN PIEL por otras razones como: fidelidad a la competencia o débil fijación de marca en el momento de la compra. La atención es la razón por la cual el 33% de la población no compra estos artículos y sus ingresos se encuentran de 3 a 5 SMLV. El 35% y 30% de la población que no compra artículos LIMÓN PIEL lo hace por precio y devenga entre 1, 2 y 3 SMLV.

Tabla 8. Relación del Estrato y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL

ESTRATO	CUÁL ES LA RAZÓN POR LA CUAL NO COMPRA ESTOS ARTÍCULOS?						TOTAL	%
	a	%	b	%	c	%		
1	0	0	0	0	0	0	0	0%
%	0		0		0			
2	0	0	1	5,0	0	0	1	1%
%	0		10		0			
3	4	33,3	12	60	14	31,1	30	39%
%	13,3		40		46,7			
4	4	33,3	5	25	22	48,9	31	40%
%	12,9		16,1		71			
5	4	33,3	2	10	9	20	15	19%
%	26,7		13,3		60			
TOTAL	12	100	20	100	45	100	77	
%	16%		26%		58%		77	100%

Figura 13. Relación del Estrato y La Razón por la cual No Compra Artículos LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

El 33% de la población de los estratos 3, 4 y 5 no compran artículos LIMÓN PIEL debido a que la atención es inadecuada.

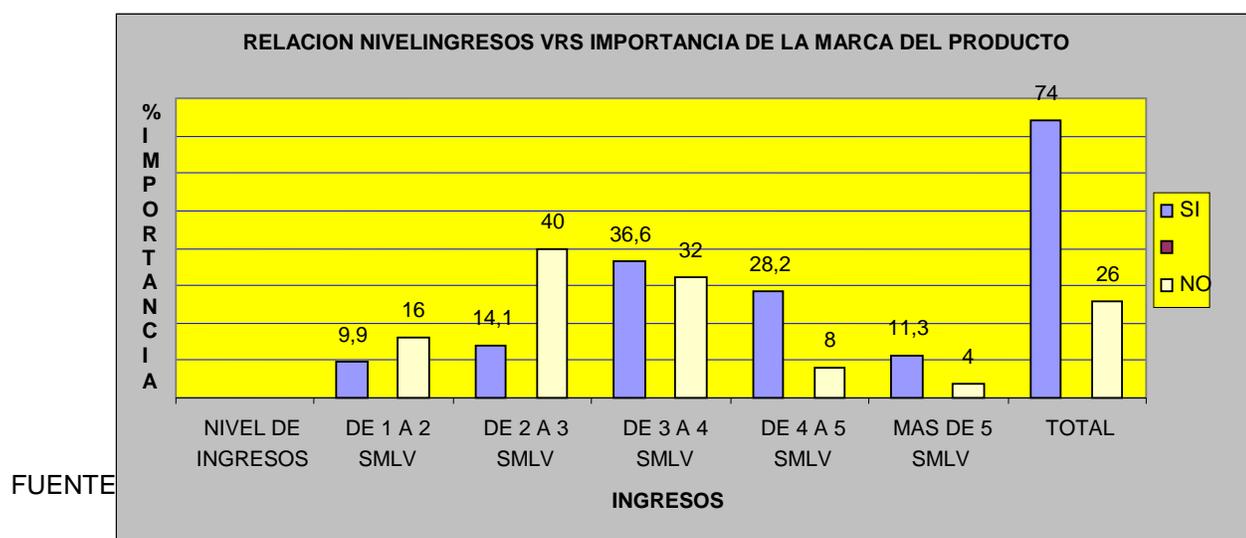
De la población de los estratos 3 y 4, el 31.1% y 48.9% respectivamente no compran artículos LIMÓN PIEL por razones como: fidelidad a la competencia y débil fijación de marca en el momento de la compra.

La mayor parte de la población no compra artículos LIMÓN PIEL argumentando como razones la fidelización hacia la competencia, posicionamiento de la marca en la mente de los usuarios y por deficiencias en la atención. Además la mayoría de los que argumentan esta razón se encuentran entre los que devengan de 3 a más de 5 SMLV y la población que pertenece a los estratos 3, 4 y 5.

Tabla 9. Relación del Nivel de Ingresos y La Marca del Producto

NIVEL DE INGRESOS	PARA USTED, ES IMPORTANTE LA MARCA DEL PRODUCTO?					
	SI	%	NO	%	TOTAL	%
DE 1 A 2 SMLV	7	9,9	4	16	11	11%
%	63,6		36,4			
DE 2 A 3 SMLV	10	14,1	10	40	20	21%
%	50		50			
DE 3 A 4 SMLV	26	36,6	8	32	34	35%
%	76,5		23,5			
DE 4 A 5 SMLV	20	28,2	2	8	22	23%
%	90,9		9,1			
MAS DE 5 SMLV	8	11,3	1	4	9	9%
%	88,9		11,1			
TOTAL	71		25		96	
%	74%	100	26%	100		100%

Figura 14. Relación del Nivel de Ingresos y La Marca del Producto



Al 74% de la población le importa la marca del producto. De esta población el 36.6% y el 28.2% devengan entre 3, 4 y 5 SMLV.

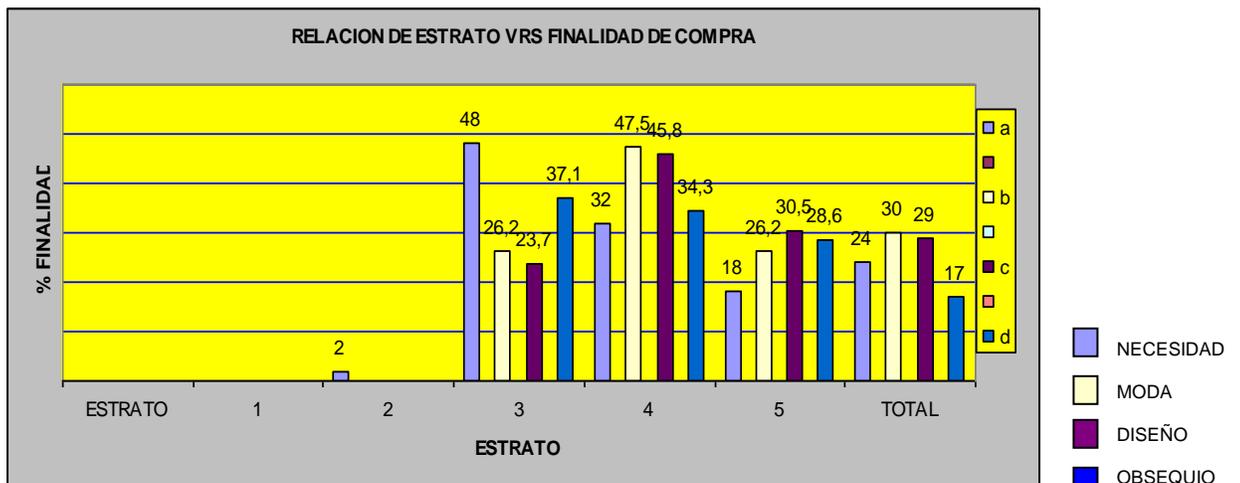
Al 26% de la población de no le importa la marca del producto. De esta población el 40% devenga entre 2 y 3 SMLV.

La marca del producto es muy importante para la mayor parte de la población que se encuentra concentrada entre los que devengan de 3 a 5 SMLV.

Tabla 10. Relación del Estrato y La Finalidad de la Compra

ESTRATO	CUÁL ES LA FINALIDAD DE LA COMPRA?									
	a	%	b	%	C	%	d	%	TOTAL	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
%	0		0		0		0			
2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0%
%	100		0		0		0			
3	24	48	16	26,2	14	23,7	13	37,1	67	33%
%	35,8		23,9		20,9		19,4			
4	16	32	29	47,5	27	45,8	12	34,3	84	41%
%	19		34,5		32,1		14,3			
5	9	18	16	26,2	18	30,5	10	28,6	53	26%
%	17		30,2		34		18,9			
TOTAL	50	100	61	100	59	100	35	100	205	
%	24%		30%		29%		17%			100%

Figura 15. Relación del Estrato y La Finalidad de la Compra



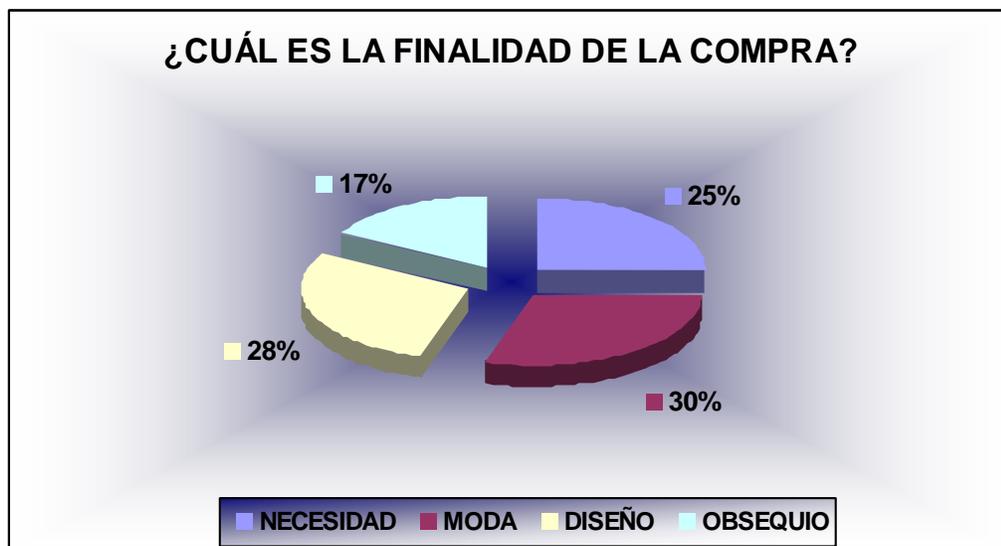
FUENTE: Esta investigación.

El 30% de la población argumenta que la finalidad de compra es moda. Mientras que para el 29%, 24% y 17% es diseño, necesidad y obsequio respectivamente.

El estrato 3 en un 48% compra por necesidad y en un 37,1% lo hace por obsequio, el estrato 4 en un 47.5% compra por moda y en un 45.8% lo hace por diseño

La necesidad, moda y diseño son motivos de compra para la población y ante todo de mucha importancia para los estratos 3, 4 y 5. También cabe destacar otro motivo para la población que es el obsequio de este tipo de productos en ocasiones especiales.

Figura 16. Finalidad de La Compra



FUENTE: Esta investigación.

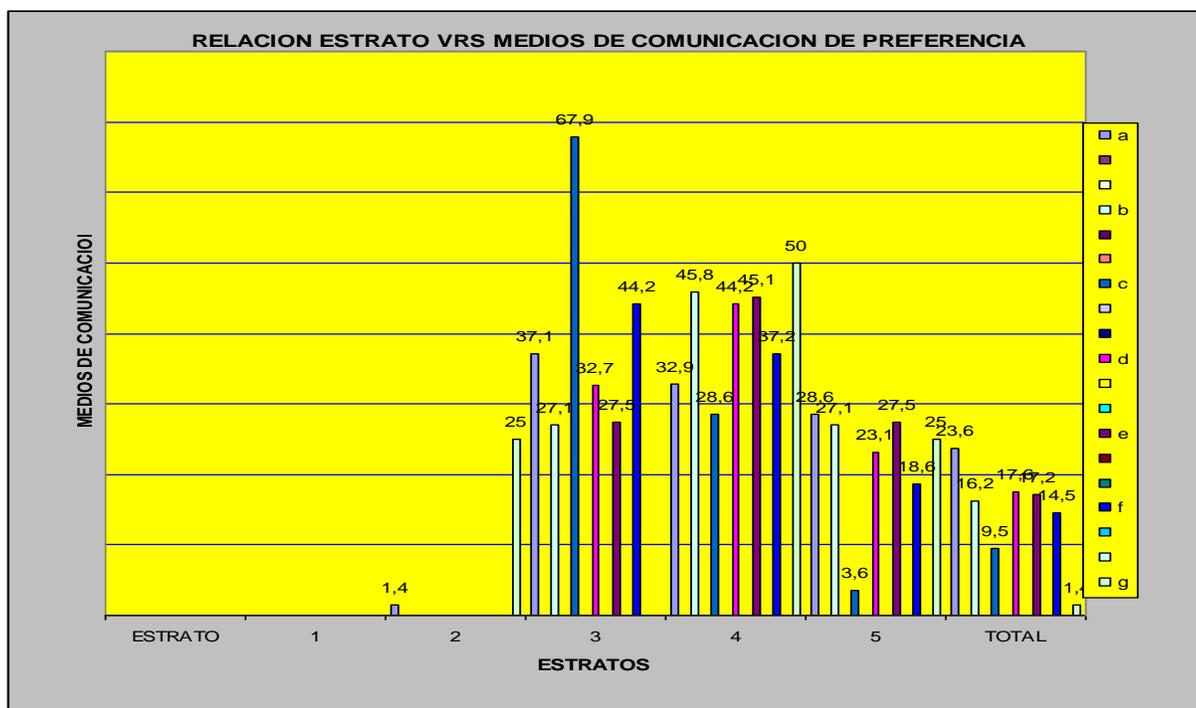
La finalidad de mayor importancia para el cliente es el diseño y la moda en un 28% y 30% respectivamente, sin embargo la necesidad es considerada también como fundamental.

Tabla 11. Relación del Estrato y los Medios de Comunicación de Preferencia para conocer a LIMÓN PIEL

ESTRATO	QUE MEDIOS DE PUBLICIDAD PREFERE PARA CONOCER LOS ARTICULOS LIMON PIEL?
---------	---

	a	%	b	%	c	%	d	%	e	%	f	%	g	%	TOTAL	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
%	0		0		0		0		0		0		0			
2	1	1,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25	2	1%
%	50		0		0		0		0		0		50			
3	26	37,1	13	27,1	19	67,9	17	32,7	14	27,5	19	44,2	0	0	108	36%
%	24,1		12		17,6		15,7		13		17,6		0			
4	23	32,9	22	45,8	8	28,6	23	44,2	23	45,1	16	37,2	2	50	117	40%
%	19,7		18,8		6,8		19,7		19,7		13,7		1,7			
5	20	28,6	13	27,1	1	3,6	12	23,1	14	27,5	8	18,6	1	25	69	23%
%	29		18,8		1,4		17,4		20,3		11,6		1,4			
TOTAL	70		48		28		52		51		43		4		296	
%	23,6	100	16,2	100	9,5	100	17,6	100	17,2	100	14,5	100	1,4	100		100%

Figura 17. Relación del Estrato y los Medios de Comunicación de Preferencia para conocer a LIMÓN PIEL



FUENTE: Esta investigación.

El 23,6% de la población prefiere para conocer los artículos LIMON PIEL por medio de revistas. El 17,6%, 17,2%, 16,2% y 14,5% de la población prefiere para conocer los artículos LIMON PIEL por medios como: televisión, internet, periódicos

y ferias de exposición respectivamente.

El 37,1%, 32,9% y 28,6% de la población de los estratos 3, 4 y 5 prefieren conocer los artículos LIMON PIEL por medio de revistas.

La población del estrato 4 en un 44,2% prefiere para conocer los artículos LIMON PIEL la televisión, en un 45.1% prefiere el internet y en un 45.8% prefiere el periódico.

Las ferias de exposición son preferidas para conocer los artículos LIMÓN PIEL por el 44.2% de la población del estrato 3.

Los medios de publicidad de preferencia por la población son: las revistas en su mayor proporción; la televisión, Internet, periódicos y ferias de exposición en menor escala y en porcentajes similares.

La población de los estratos 3 y 4 prefieren los diferentes medios de publicidad en proporciones altas.

6.3 ANÁLISIS GENERAL DE ENCUESTAS

El conocimiento de los artículos de LIMON PIEL se encuentra representado en la población de los estratos 3, 4 y 5 y que devengan desde 3 hasta 5 SMLV.

Del total de la población la mayor parte no ha comprado ningún artículo de LIMON PIEL y de la población que ha comprado algún artículo LIMON PIEL se encuentra en los estratos 4 y 5, y en los que devengan de 3 a 5 SMLV. Es importante hacer énfasis que en la población de estrato 3 se encuentra la mayor parte de los que conocen los artículos LIMON PIEL, y que aunque mantienen un promedio de

compra aceptable son de igual forma los que tienen el menor porcentaje de compra de algún artículo de LIMON PIEL.

Son el diseño y la calidad los aspectos de mayor importancia para la población en el momento de tomar la decisión de la compra. El precio y otros (atención, servicio y garantía) también son aspectos que se tienen en cuenta por parte de la población y que aunque influyen en un menor porcentaje son decisivos en el momento de la compra.

La población que compra artículos lo hacen en la mayoría de los casos con la finalidad de moda, diseño y en menor proporción por necesidad u obsequio.

La razón de mayor importancia por la cual la población no compra artículos LIMON PIEL es por fidelidad hacia la competencia o por débil fijación de la marca LIMON PIEL, el argumento es debido a la insuficiente publicidad que hay en la actualidad y que genera como consecuencia un escaso posicionamiento en el mercado objetivo. Se observa que la razón de precio es la variable de mayor importancia que incide en la decisión de compra de la población que devenga entre 1 y 3 SMLV.

La falta de atención adecuada es otra razón que influye en la decisión de compra de la población que devenga entre 3 y mas de 5 SMLV, teniendo en cuenta que esta es la población que posee mayor capacidad de compra para los artículos de LIMON PIEL.

Para la población hay una gran importancia en la marca del producto, y esto influye en la decisión de compra. Se destaca que la importancia de la marca del producto esta en la población que posee mayor capacidad de compra (3 a 5 SMLV).

Además también es importante destacar que para un 40% de la población que devenga entre 2 y 3 SMLV le es indiferente la marca del producto, siendo estos fundamentales dentro del mercado objetivo de la empresa.

La población de los estratos 3 y 4 son los que le prestan mayor importancia y preferencia a los medios de comunicación masiva para conocer los artículos de LIMON PIEL. Y como medio de comunicación de mayor relevancia se encuentra preferencia hacia las revistas, seguido de la televisión, Internet, periódicos y ferias de exposición.

Nota: El total de las encuestas realizadas se dirigieron en un alto porcentaje a la población femenina de los estratos 3, 4 y 5, debido a que es el segmento de mercado objetivo. Los caballeros aunque se pueden considerar como un mercado potencial no son fundamentales en la investigación porque no son un aspecto relevante y no presenta influencia en la demanda.

6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cuadro 5. Descripción de los Competidores

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
1	VELEZ	C.C. Sebastián de Belalcázar	Productor y comercializador de artículos en cuero (bolsos para dama)
2	BOSI	C.C. Los Andes y C.C. Valle de Atriz	Productor y comercializador de artículos en cuero (bolsos para dama)
3	COMPETIDORES INDIRECTOS (BOMBONÁ)	Sector Bomboná	Productor y comercializador de artículos en cuero (bolsos para dama)

VELEZ



BOSI



SECTOR COMERCIAL BOMBONÁ



Tabla 12. Evaluación de la Competencia

FACTOR	VÉLEZ	BOSSI	OTROS (SECTOR BOMBONA)
COMPañÍA			
Imagen	4	4	2
Posicionamiento	4	3	2
Tamaño	4	4	2
PRODUCTOS			
Diseño	4	4	3
Calidad	4	4	2
Empaque	4	4	1
Presentación	4	4	2
Tecnología	4	4	2
PRECIO			
Márgenes	4	4	3
Políticas	4	4	2
Costos	3	3	3
Descuentos	4	4	1
Ofertas	4	4	4
DISTRIBUCIÓN			
Canales	3	3	3
Intermediarios	1	1	4
Políticas	4	4	2
Stocks	3	3	2
COMUNICACIÓN			
Publicidad	4	4	1
Fuerza de Venta	4	4	4
Correo Directo	4	4	1
Telemercadeo	3	3	1
SERVICIO			
Atención	4	4	3
Eficiencia	4	4	3
Garantía	4	4	1
Posventa	4	4	1
Cortesía	4	4	3
OTROS RECURSOS			
Finanzas	4	4	3
Personal	4	4	3
Producción	4	4	4
Gerencia	4	4	2
TOTAL	113	112	70

FUENTE: Esta investigación.

1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

De acuerdo a la evaluación realizada a cada uno de los competidores de LIMÓN PIEL se observa que la empresa más beneficiada es VÉLEZ, obteniendo ésta el mayor puntaje en cada uno de los factores y variables de la evaluación seguida de la empresa BOSI y otros (Bomboná).

Cuadro 6. Participación en el Mercado

EMPRESAS	MERCADO
LIMÓN PIEL	11.4%
VÉLEZ	36.6%
BOSSI	29.1%
OTROS	22.9%
TOTAL	100%

7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

7.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Cuadro 7. Crecimiento de La Población Femenina Económicamente Activa

AÑOS	POBLACIÓN FEMENINA ECONÓMICAMENTE ACTIVA	ESTRATOS			TOTAL PEA ESTRATOS 3, 4 Y 5
		3	4	5	
2004	65.728	23.005	4.601	2.629	30.235
2005	66.970	23.440	4.688	2.679	30.807
2006	68.236	23.883	4.777	2.729	31.389
2007	69.526	24.334	4.867	3.476	32.677

FUENTE: Esta investigación.

Tasa de Crecimiento Poblacional: 1.89% = 1.0189

Crecimiento Poblacional Femenino Estratificado

ESTRATO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
1 y 2	54%
3	35%
4	7%
5	4%
TOTAL	100%

Promedio del Precio de Venta: \$ 65.000

Cuadro 8. Proyección Anual de Demanda Femenina según Estrato

AÑOS	3		4		5	
	No. PERSONAS	MILES DE PESOS	No. PERSONAS	MILES DE PESOS	No. PERSONAS	MILES DE PESOS
2004	1.380	89.700	598	38.870,00	329	21.385,00
2005	1.406	97.343,56	609	42.164,00	335	23.193.52
2006	1.433	105.624	621	45.773,00	341	25.134,00
2007	1.460	110.618	633	47.959,80	435	32.958,20

FUENTE: Esta investigación.

AÑOS	TOTAL PERSONAS	TOTAL MILES DE PESOS	PRECIO PROMEDIO
2004	2.307	149.955,00	65.000
2005	2.350	165.734,00	70.525
2006	2.395	183.265,40	76.520
2007	2.528	209.885,00	83.024

IPC = 5.50

Suponiendo que la tasa de inflación para 2004 – 2007 será de 5.5% y se considera conveniente en el sector comercial el incremento del 3% a la tasa de crecimiento de la demanda para obtener un 8.5% anual.

7.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Cuadro 9. Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 - 2007

Miles de Pesos (Precio del Mercado)

PRODUCTO	2004	2005	2006	2007
Bolsos LIMÓN PIEL	149.955	165.734,00	183.265,40	209.885,00
% CRECIMIENTO VALORES		10.52%	22.2%	39.96%

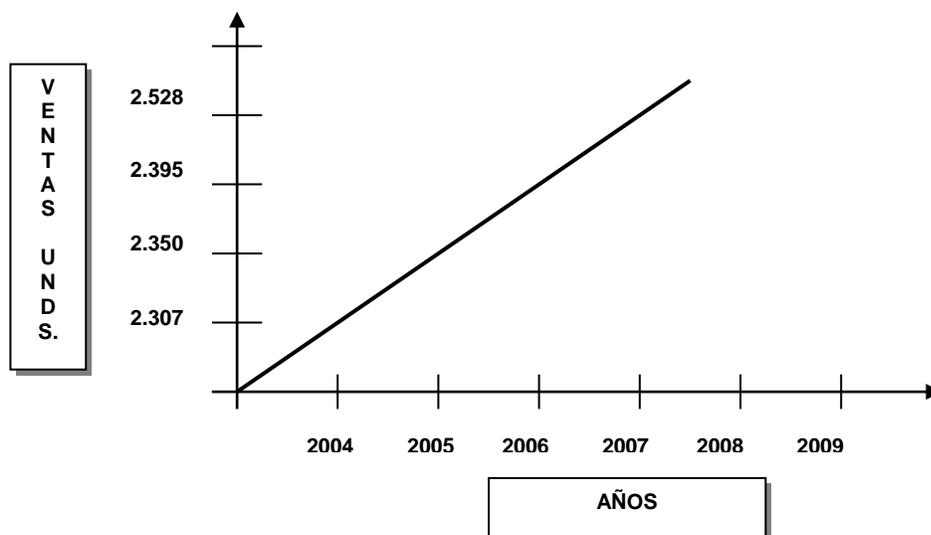
FUENTE: Esta investigación

Cuadro 10. Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 - 2007
Unidades (Precio del Mercado)

PRODUCTO	2004	2005	2006	2007
Bolsos LIMÓN PIEL	2.307	2.350	2.395	2.528
% CRECIMIENTO UNIDADES		1.86%	3.81%	9.57%

FUENTE: Esta investigación.

Figura 18. Proyección de Ventas LIMÓN PIEL 2004 - 2007



7.3 DEMANDA INSATISFECHA

Cuadro 11. Demanda Insatisfecha

AÑOS	TOTAL DEMANDA	TOTAL OFERTA (UNDS.)	DEMANDA INSATISFECHA
2004	30.235	2.307	27.928
2005	30.807	2.350	28.457
2006	31.389	2.395	28.994
2007	32.677	2.528	30.149

FUENTE: Esta investigación.

9 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

9.1 VISIÓN

Empresa con excelencia, reconocida en el mercado nacional e internacional por la producción y comercialización de productos manufacturados con fibras vegetales y cuero de excelente calidad, y diseños exclusivos e innovadores que son elaborados con técnicas que no contaminan el medio ambiente optimizando las posibilidades de crecimiento económico y beneficio social de la organización y de la región de Nariño.

9.2 MISIÓN

Desarrollar una gestión óptima en cada una de las áreas de la organización de manera eficiente que permita posicionar los productos de LIMÓN PIEL en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, ofreciendo productos de excelente calidad con un componente de diseño exclusivo acorde con las tendencias del mercado y la moda, desempeñándose bajo un marco de mejoramiento continuo y ética gerencial.

Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión Empresarial

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
EMPRESA	CLIENTES	PRODUCTOS	MERCADOS	TECNOLOGÍA	PREOCUPACIÓN POR SUPERVIVENCIA
LIMÓN PIEL	SI	SI	SI	NO	NO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
EMPRESA	FILOSOFÍA	AUTOCONCEPTO	PREOCUPACIÓN POR IMAGEN PÚBLICA	EFFECTIVIDAD RECONCILIADORA	CALIDAD INSPIRADOARA
LIMÓN PIEL	SI	SI	NO	NO	NO

9.3 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN LIMÓN PIEL

Empresa líder, fabricante, distribuidora y vendedora de productos en cuero de excelente calidad, con un exclusivo diseño acorde con las tendencias de la moda, con respaldo de mercadeo y tecnología especial que permita posicionar los productos de LIMÓN PIEL en mercados nacionales e internacionales cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, conservando los recursos y preservando la calidad del ambiente, desempeñándose productivamente en un marco de mejoramiento continuo y de ética.

9. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LIMÓN PIEL

9.1 OBJETIVOS

9.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa LIMÓN PIEL en la ciudad de San Juan Pasto, orientado al mejoramiento de la participación en el mercado, volumen de ventas y rentabilidad.

9.1.2 Objetivos Específicos

1. Valorar el entorno externo en el cual se desarrolla la empresa con la ayuda de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para identificar las tendencias y cambios que ocurren en el entorno externo.
2. Evaluar el entorno interno de la empresa por medio del desarrollo de la Matriz de la Evaluación de los Factores Internos (EFI) para identificar como se llevan a cabo los procesos de planeación, organización, dirección, control, evaluación, además de las actividades de mercadeo
3. Analizar y determinar la estrategia para LIMÓN PIEL con la ayuda de la Matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

4. Aplicar las dos dimensiones internas, así como las dos externas de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción - PEEA - que permitan determinar la posición estratégica global de la empresa.
5. Desarrollar la matriz del Grupo Consultor de Boston - GCB - la cual permite analizar mediante una representación esquemática, la ubicación de la empresa en el cuadrante para así proporcionar una base para identificar estrategias alternativas.
6. Aplicar la Matriz de la Gran Estrategia y a través de sus dos dimensiones evaluativas clasificar a LIMÓN PIEL en el respectivo cuadrante de la matriz para así implementar las estrategias adecuadas.
7. Elaborar la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica - CPE -, la cual sirve para sugerir subjetivamente las mejores estrategias alternativas.
8. Diseñar las estrategias que se pretende llevar a cabo en la empresa LIMÓN PIEL.

9.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.2.1 Análisis Ambiental

Tabla 13. Auditoria Externa – POAM

VARIABLES AMBIENTALES	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	AMENAZAS(-)										NORMAL		OPORTUNIDAD(+)									
1. FUERZAS ECONÓMICAS	Los siguientes factores económicos son considerados dentro de los que pueden generar un impacto directo sobre las estrategias empresariales de LIMÓN PIEL.																					
➤ Disponibilidad de Créditos																						

➤ Niveles de Ingresos Disponibles			
➤ Propensión a Consumir			
➤ Tasas de Interés			
➤ Tasas de Inflación			
➤ Tendencias del Desempleo			
➤ Diferencias de ingresos por grupos de consumidores			
2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS	Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, LIMÓN PIEL debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales puedan tener sobre sus productos, mercados y clientes.		
➤ Ingreso por Persona			
➤ Estilos de Vida			
➤ Hábitos de Compra			
➤ Actitudes con respecto a la Calidad de Productos			
➤ Cambios Regionales a Gustos y Preferencias			
➤ Inseguridad Local			
3. FUERZAS JURÍDICAS, GUBERNAMENTALES Y POLÍTICAS	Teniendo en cuenta que los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para LIMÓN PIEL, se hace esencial que se estudie el impacto posible de cada una de las variables sobre la formulación y ejecución de estrategias corporativas.		
➤ Desarrollo Social			
➤ Avance Tecnológico			
➤ Abundancia de Recursos Naturales			
➤ Nivel de Tranquilidad Nacional			
➤ Tipo de Sistema			
4. FUERZAS TECNOLÓGICAS	Pensando en que los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, practicas de mercadeo y la posición competitiva de LIMÓN PIEL, y que al mismo tiempo los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas mas poderosas que las existentes, ninguna empresa se puede encontrar hoy en día aislada de los desarrollos tecnológicos.		
➤ Tecnologías Dentro de la Empresa			
➤ Tipo de Tecnología Utilizada para estos Productos y Negocios			
➤ Tecnologías que se Comparten entre diferentes Productos y Negocios			
➤ Inversión en Tecnología por parte de la Empresa a través del Tiempo			
➤ Inversión en Tecnología por parte de la Competencia			
➤ Productos de la Empresa			

5. FUERZAS COMPETITIVAS	El identificar los competidores más importantes, evaluar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias le permitirá a LIMÓN PIEL realizar una auditoría externa efectiva.		
➤ Competidores Directos			
➤ Competidores Indirectos			
➤ Fortalezas de Competencia			
➤ Debilidades de la Competencia			
➤ Vulnerabilidad de la Competencia			
➤ Naturaleza de las Relaciones de Proveedor y Distribuidor en el Sector			
➤ Amenaza de Productos Sustitutos			

FUENTE: Esta investigación.

Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND	LIMÓN PIEL		VELEZ		BOSI		COMPETENCIA (SECTOR BOMBONA)	
		CLASF	RTADO POND.	CLASF	RTADO POND.	CLASF	RTADO POND.	CLASF	RTADO POND.
- Posicionamiento en el Mercado	0.22	1	0.22	4	0.88	4	0.88	3	0.66
- Imagen Corporativa	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
- Ubicación Estratégica	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
- Participación en el Mercado	0.19	2	0.38	4	0.76	4	0.76	3	0.38
- Competitividad del Precio	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
- Calidad del Producto	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22
- Lealtad del Consumidor	0.17	2	0.34	3	0.51	3	0.51	2	0.34
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.00		2.2		3.83		3.68		2.47

PONDERACIÓN	
0.0	Sin Importancia
1.0	Muy Importante

CLASIFICACIÓN	
1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

El posicionamiento en el mercado y la lealtad del consumidor son los factores más determinantes en el éxito; tal como lo indica una ponderación de 0.22 y 0.17 respectivamente. Las fortalezas mayores de LIMÓN PIEL radican en la competitividad del precio y la calidad del producto tal como se observa en la

clasificación de 4. Los competidores VÉLEZ Y BOSI tienen el mejor posicionamiento en el mercado y la lealtad del consumidor es considerada como una fortaleza menor para los dos; sin embargo la empresa más fuerte es VÉLEZ, seguida por una mínima diferencia por BOSI, en tercer lugar se encuentran los competidores indirectos y LIMÓN PIEL corresponde a la más débil.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factor Externo – EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	POND.	CLASF	RTADO POND.
➤ Disponibilidad de Créditos	0.04	4	0.16
➤ Propensión a Consumir	0.10	4	0.4
➤ Tasas de Interés	0.06	3	0.18
➤ Relaciones Proveedor - Distribuidor	0.06	1	0.06
➤ Fortalezas de la Competencia	0.05	1	0.05
➤ Actitudes con respecto a La Calidad Gustos y Preferencias	0.10	4	0.4
➤ Abundancia de Recursos Naturales	0.07	3	0.21
➤ Tranquilidad Nacional	0.02	2	0.04
➤ Tecnologías dentro de la Empresa	0.07	2	0.14
➤ Tecnologías Compartidas	0.07	3	0.21
➤ Inversión Tecnológica de la Competencia	0.08	2	0.16
➤ Vulnerabilidad de la Competencia	0.07	3	0.21
➤ Posicionamiento y Participación de la Competencia	0.10	1	0.1
➤ Lealtad del Consumidor hacia los productos de la Competencia	0.11	2	0.22
TOTAL	1.00		2.54

PONDERACIÓN	
0.0	Sin Importancia
1.0	Muy Importante

CLASIFICACIÓN	
1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

La lealtad del consumidor hacia los productos de la competencia es el factor ambiental más importante que afecta a LIMÓN PIEL. La empresa goza de oportunidades importantes como: la disponibilidad de créditos, la propensión a consumir y las actitudes con respecto a la calidad, gustos y preferencias. Las amenazas importantes que afronta son: la tasa de inflación, las tendencias del desempleo y el posicionamiento y participación de la competencia. El resultado

total ponderado de 2.54 muestra que LIMÓN PIEL compite en una industria que se encuentra en el promedio en cuanto a atractivo general.

Tabla 16. Auditoria Interna - PCI

VARIABLES AMBIENTALES	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10														
	DEBILIDAD(-)					NORMAL					0	FORTALEZA(+)			
1.GERENCIAL	Para LIMÓN PIEL la auditoria gerencial es útil para establecer sus debilidades y fortalezas gerenciales específicas. Se verifican todas las áreas funcionales importantes de la empresa, con el objeto de ayudar a los estrategas a identificar interrelaciones y factores internos claves.														
- Planificación															
- Organización															
- Motivación															
- Selección de Personal															
- Control															
2.MERCADEO	LIMÓN PIEL debe analizar cada una de las variables que hacen parte del proceso de mercadeo y que están en fusión de las necesidades de los clientes y sus deseos de productos.														
- Análisis de Clientela															
- Compra															
- Venta															
- Planificación de Productos															
- Planificación de Precio															
- Distribución															
- Investigación de Mercadeo															
- Análisis de Oportunidad															
- Responsabilidad Social															
- Satisfacción del Cliente															
- Servicio al Cliente															
- Calidad del Producto															
3. FINANCIERA	Teniendo en cuenta que los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución, es importante para LIMÓN PIEL establecer las fortalezas y debilidades financieras para la formulación efectiva de estrategias.														
- Razones Financieras															
De Liquidez															
De Apalancamiento															
De Actividad															
De Rentabilidad															
De Crecimiento															
	Partiendo de que LIMÓN PIEL realiza operaciones de														

4. PRODUCCIÓN	manufactura, ya que transforma o convierte insumos tales como materias primas, mano de obra, capital, maquinas e instalaciones en productos terminados, conocer las fortalezas y debilidades de las funciones de producción le pueden significar el éxito o fracaso.		
- Proceso			
- Capacidad			
- Inventario			
- Fuerza de Trabajo			
- Calidad			
5. TECNOLOGÍA	Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar la posición competitiva de LIMÓN PIEL, pero al mismo tiempo los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas más poderosas que las existentes.		
- Conocimientos			
- Sistematización			

FUENTE: Esta investigación.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factor Interno - EFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Desempeño Gerencial	0.20	1	0.2
Desarrollo de Estrategias	0.14	1	0.14
Desempeño de Talento Humano	0.10	2	0.2
Manejo de Proceso Productivo	0.06	3	0.18
Imagen Corporativa	0.17	3	0.51
Ubicación Estratégica	0.15	1	0.15
Ventajas Competitivas	0.18	3	0.54
TOTAL	1.00		1.92

FUENTE: Esta investigación.

PONDERACIÓN	
0.0	Sin Importancia
1.0	Muy Importante

CLASIFICACIÓN	
1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Teniendo en cuenta la matriz de evaluación de factor interno de LIMÓN PIEL se concluye que las debilidades mas importantes son: el desempeño gerencial, desarrollo de estrategias y ubicación estratégica, lo que se indica con una clasificación de 1, y sus fortalezas manejo de proceso productivo, imagen corporativa y ventajas competitivas, recibieron una clasificación de 3. El desempeño gerencial y las ventajas competitivas tienen el mayor impacto sobre el

estado actual de la empresa, tal como se indica por las ponderaciones asignadas de 0.20 y 0.18 respectivamente. El resultado total ponderado de 1.92 indica que LIMÓN PIEL está por debajo del resultado promedio en su posición estratégica general.

9.2.2 Análisis DOFA

De acuerdo con la información que se posee sobre LIMON PIEL, se utiliza la MATRIZ DOFA como herramienta analítica que nos permitirá trabajar y que será útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Con el análisis DOFA el enfoque es solamente hacia los factores claves para el éxito de LIMON PIEL. Se resaltan las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que se analiza la parte interna del área de mercadeo de la empresa, a través de las fortalezas y las debilidades, los cuales son aspectos que en algún grado se tiene control. También se analiza la parte externa mirando las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar LIMON PIEL en el mercado seleccionado, siendo aquí donde la empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Cuadro 13. Aplicación de La Matriz - DOFA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto de marca comercial; de alta calidad, especificada en diseño, materia prima y producción. ➤ Producto que cumple con la finalidad de compra de la población (moda, diseño, obsequio y necesidad). ➤ Capacidad económica de la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Débil posicionamiento en el mercado objetivo. ➤ Debilidad en utilización de canales de distribución comercial. ➤ La habilidad y el conocimiento comercial es insuficiente, informalidad en las políticas de venta y ausencia de programas de motivación.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penetración en nuevos nichos de mercado. ➤ Demanda insatisfecha. ➤ Ausencia de publicidad por parte de algunos competidores. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor posicionamiento y mejor imagen corporativa de la competencia. ➤ Fuerza de venta más capacitada y buen manejo de merchandising por parte de la competencia. ➤ Uso y adquisición de nueva tecnología con mayor capacidad de producción por parte de la competencia.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el posicionamiento de la empresa por medio del manejo de marca comercial y los atributos del producto. ➤ Fortalecer las actividades de merchandising y destacar las características y beneficios del producto por parte de la fuerza de ventas. ➤ Mejoramiento continuo de los procesos y del producto por medio de la adquisición de nueva tecnología. ➤ Fijar en los clientes la ventaja que brinda el producto al tener diferentes finalidades de uso. ➤ Por medio de un adecuado manejo de merchandising y la habilidad del vendedor destacar las finalidades de uso del producto. ➤ Por medio de la adquisición de nueva tecnología mejorar la finalidad de uso del producto. ➤ Destinar recursos económicos encaminados a aumentar su posicionamiento en el mercado y a desarrollar la imagen corporativa. ➤ Capacitar a la fuerza de ventas y fortalecer las actividades del merchandising por medio de los recursos económicos de la empresa. ➤ Mejorar la tecnología y los procesos por medio de los recursos económicos de la empresa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el posicionamiento y la imagen corporativa a través de estrategias de penetración y desarrollo del mercado ➤ Desarrollar actividades de merchandising y aplicar estrategias que influyan en la decisión de compra. ➤ Aumentar su posicionamiento en el mercado, por medio de la adquisición de nueva tecnología que permita mejorar los diferentes procesos. ➤ La apertura de nuevos canales de distribución permite incrementar el volumen de ventas y ser causa de aumentar posicionamiento. ➤ Capacitar a la fuerza de ventas e implementar merchandising en los nuevos canales de distribución. ➤ La adquisición de nueva tecnología permite el abastecimiento de nuevos canales de distribución. ➤ Mejorar las habilidades y el conocimiento del cliente interno favoreciendo al desarrollo continuo de la imagen de la empresa. ➤ Capacitación comercial y aplicación de técnicas de ventas que permitan influir en la decisión de compra y en la satisfacción de las necesidades del cliente. ➤ Capacitación al cliente interno y adquisición de nuevas tecnologías que se encuentren acorde con las necesidades de la empresa.
--	--

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cubrimiento de nuevos nichos de mercado con variedad de productos ➤ Cubrimiento de la demanda insatisfecha que existe en el mercado objetivo. ➤ Implementación de campañas publicitarias que permitan quitar mercado a los competidores y ganar posicionamiento. ➤ A través de la apertura de nuevos distribuidores lograr una mayor penetración y presencia de los artículos en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un plan de mercadeo dirigido tanto al mercado actual como potencial. ➤ Capacitación al vendedor en la parte técnica y comercial del producto, con el fin de mejorar la atención y el servicio al cliente. ➤ Ejercer control en el cumplimiento de las ventas realizadas frente al presupuesto realizado. ➤ Abrir un nuevo punto de venta, ubicado en un lugar estratégico y de fácil acceso a los clientes. ➤ Mantener conocimiento de la participación y
---	---

	<p>crecimiento en el mercado frente a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar políticas definitivas de venta, recaudo y devoluciones. ➤ Implementar el servicio de posventa que permita conocer el grado de satisfacción del cliente. ➤ Implementar programas de motivación dirigidos al cliente interno que permita crear un buen clima organizacional. ➤ Adquirir nuevos proveedores que permitan obtener opciones favorables de compra. ➤ Crear una extensión de línea en artículos de cuero para caballeros.
--	---

Tabla 18. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA - FF	VALOR NUMÉRICO
Tasa de Retorno de la Inversión	+3
Apalancamiento (Endeudamiento)	+2
Liquidez	+4
Capital de Trabajo	+2
Flujo de Caja	+2
Facilidad de Salida del Mercado	+3
Riesgo que Implica el Negocio	+3
TOTAL	+19

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA	
VENTAJA COMPETITIVA - VC	VALOR NUMÉRICO
Participación en el Mercado	-4
Calidad del Producto	-1
Ciclo de Vida del Producto	-3
Lealtad del Consumidor	-5
Utilización de La Capacidad de la Competencia	-4
Conocimientos Tecnológicos	-5
Control sobre Proveedores y Distribuidores	-3
TOTAL	-25

POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL - EA	VALOR NUMÉRICO
Cambios Tecnológicos	-2
Tasa de Inflación	-5
Variabilidad de la Demanda	-3
Rango de Precios de Productos	-2
Barreras para entrar al Mercado	-1
Presión Competitiva	-3
Elasticidad Precio de la Demanda	-1
TOTAL	-17

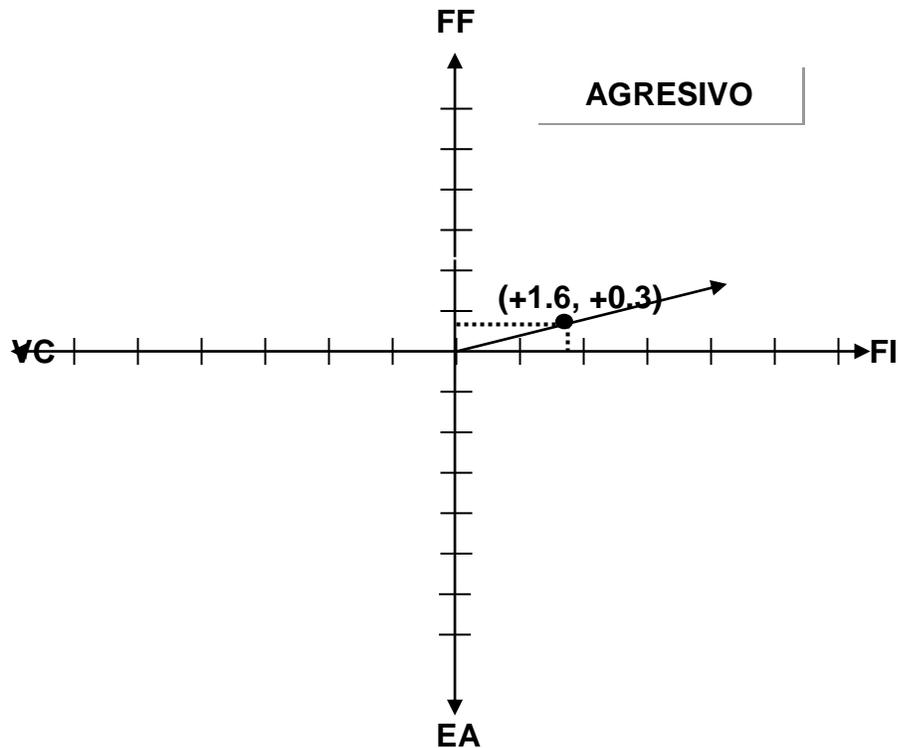
POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA - FI	VALOR NUMÉRICO
Potencial de Crecimiento	+6
Potencial de Utilidades	+6
Estabilidad Financiera	+3
Conocimientos Tecnológicos	+5
Utilización de Recursos	+6
Intensidad de Capital	+4
Facilidad de entrada al Mercado	+6
Productividad – Utilización de Capacidad	+6
TOTAL	+42

CONCLUSION	
PROMEDIO VC: $-25 / 7 = -3.6$	PROMEDIO FI: $+42 / 8 = 5.2$
PROMEDIO FF: $+19 / 7 = 2.7$	PROMEDIO EA: $-17 / 7 = -2.4$

Eje X: $-3.6 + (+5.2) = +1.6$

Eje Y: $+2.7 + (-2.4) = +0.3$

Figura 19. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA



- Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de La Industria (FI):
 - +1 = El Peor
 - +6 = El Mejor
- Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC)
 - 1 = El Mejor
 - 6 = El Peor

Teniendo en cuenta que el vector direccional se ubica en el cuadrante agresivo de la matriz PEEA, lo cual indica que la empresa LIMÓN PIEL se encuentra en excelente posición de utilizar sus fortalezas con el objeto de:

1. Aprovechar las oportunidades externas
2. Vencer las debilidades internas
3. Eludir las amenazas externas

De acuerdo a este perfil se sugiere implementar las siguientes estrategias a seguir:

- Penetración en el mercado
- El desarrollo del mercado
- El desarrollo del producto
- La integración hacia delante
- La integración hacia atrás
- La diversificación concéntrica

Una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

9.2.3 Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB

Figura 20. Participación del mercado

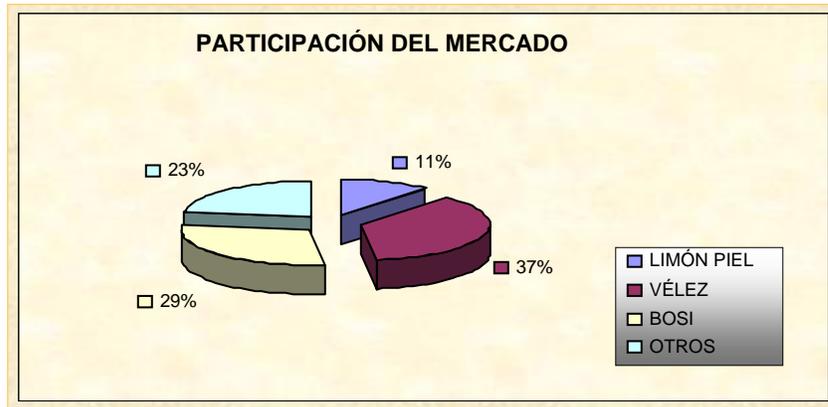
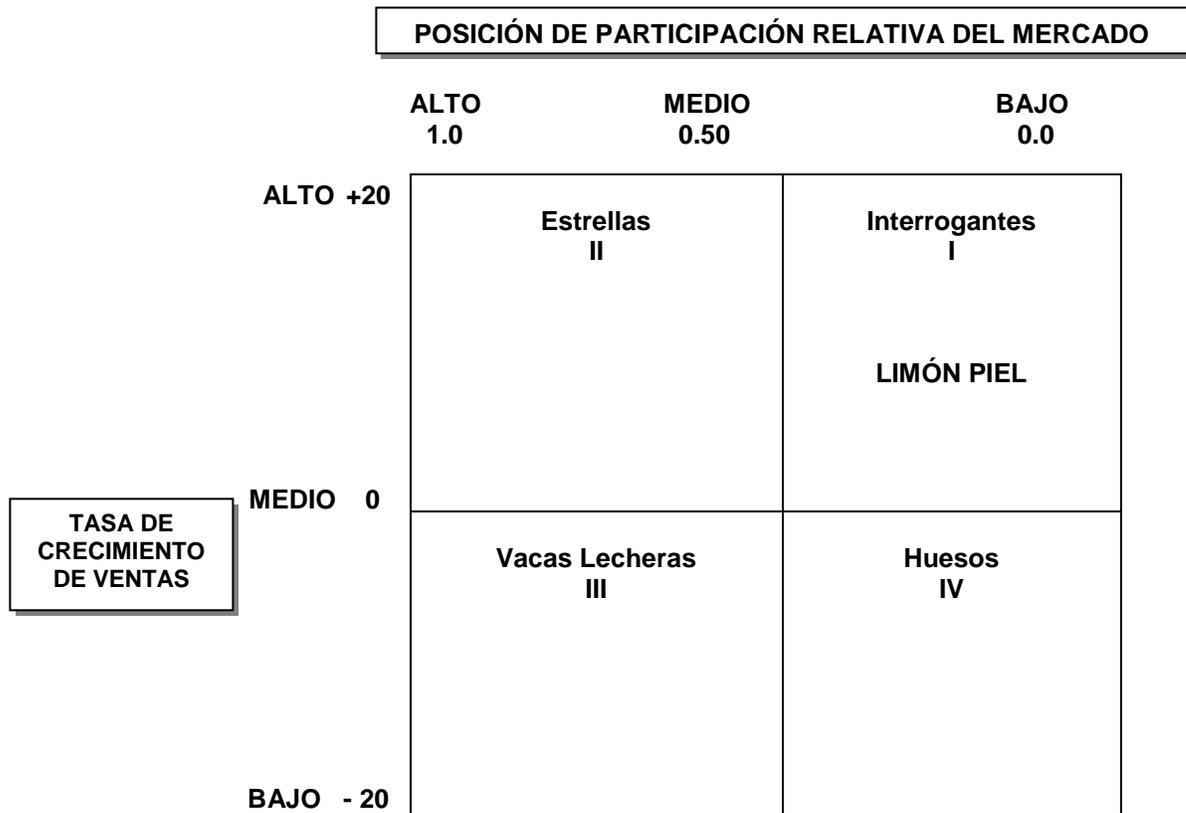
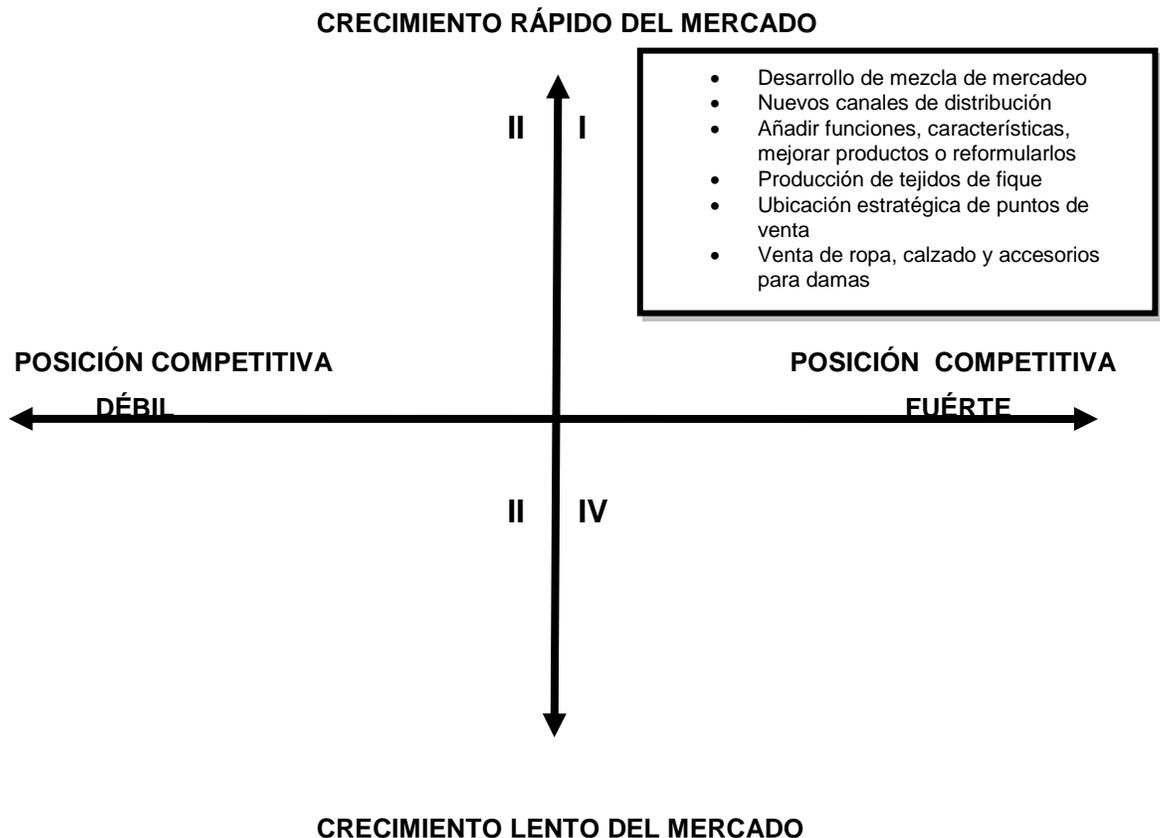


Figura 21. Matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB



En la matriz del Grupo Consultor de Boston – GCB la empresa LIMÓN PIEL se encuentra ubicada en el cuadrante I “interrogantes”, es decir, tiene una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compete en una industria de alto crecimiento. Teniendo en cuenta su ubicación en la matriz GCB, LIMÓN PIEL debe ser fortalecida mediante una mayor asignación de recursos o, sino, debería ser eliminada. Por esta razón la empresa debe decidir entre seguir una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o eliminar la empresa.

Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia



La empresa LIMÓN PIEL por encontrarse situada en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia se sitúa en magnífica posición estratégica. Para LIMÓN PIEL, la concentración continuada en los mercados y productos actuales son las

estrategias adecuadas por lo tanto no es prudente variar en forma notable sus ventajas competitivas ya establecidas.

Tabla 19. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica – MCPE

FACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS												
	CLASIFICACIÓN	MERCADEO				SEGMENTACIÓN				DE CRECIMIENTO			
		Implementar estrategias de mercadeo sin variar sus ventajas competitivas ya establecidas		Implementar estrategias de mercadeo variando notablemente sus ventajas competitivas ya establecidas		Desarrollar el segmento de estratos 1 y 2		Seguir centrado en el segmento de estratos 3, 4 y 5		Seguir concentrado y desarrollar el mercado local (Pasto)		Desarrollar el mercado regional (Nariño)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FACTORES EXTERNOS													
- El aumento de la inflación disminuye el poder adquisitivo de los ingresos reduciendo el consumo de este tipo de productos.	2	-	-	-	-	1	2	3	6	2	4	2	4
- La actitud con respecto a la calidad y el diseño del producto influye en los gustos, preferencias y en la decisión de compra.	4	4	16	1	4	1	4	4	16	4	16	2	8
- La abundancia de recursos naturales y el avance tecnológico son fundamentales en el proceso productivo del sector artesanal.	3	2	6	3	9	-	-	-	-	3	9	3	9
- La inversión en tecnología agiliza													

los procesos y procedimientos y permite optimizar los recursos de la empresa.	3	4	12	4	12	-	-	-	-	3	9	1	3
- La oportunidad que brinda el mercado actual permite el fortalecimiento de las empresas a través de la implementación de estrategias de mercadeo.	4	4	16	2	8	2	8	4	16	4	16	4	16
- Las características del producto, el grado de satisfacción del cliente y el servicio son generadores de fijación y fidelización de marca.	4	4	16	1	4	1	4	4	16	4	16	4	16
FACTORES INTERNOS													
- El desempeño gerencial afecta en un alto grado el desarrollo de la empresa.	1	3	3	1	1	1	1	4	4	3	3	1	1
- La ausencia de estrategias de mercadeo afectan el cumplimiento de los objetivos propuestos.	1	4	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
- La ausencia de un programa de servicio de posventa no permite conocer el grado de satisfacción del cliente.	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
- La informalidad en el manejo de políticas comerciales ocasiona riesgo	2	3	6	3	6	2	4	2	4	2	4	2	4

financiero.													
- El adecuado proceso de producción y control de calidad permiten obtener un producto con ventajas competitivas.	4	3	12	1	4	4	16	4	16	4	16	4	16
- Los conocimientos requieren un complemento sistematizado para su óptima ejecución.	3	-	-	-	-	3	9	3	9	3	9	3	9
TOTAL PUNTAJE DE ATRACCIÓN			93		52		52		91		104		88

PA: Puntaje de Atracción

TPA: Total Puntaje de Atracción

PUNTAJES DE ATRACCIÓN	
1	No es Aceptable
2	Posiblemente Aceptable
3	Probablemente Aceptable
4	Muy Aceptable

CLASIFICACIONES INTERNAS	
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

CLASIFICACIONES EXTERNAS	
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción, y teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que pueden afectar las decisiones estratégicas, LIMÓN PIEL debería implementar estrategias de mercadeo sin variar sus ventajas competitivas ya establecidas, seguir centrado en el segmento de estratos 3, 4 y 5, continuar concentrado y desarrollando el mercado local (Pasto)

9.3 ESTRATEGIAS

9.3.1 Estrategias Corporativas

Además de evaluar los negocios actuales se deben determinar negocios futuros y las direcciones que LIMÓN PIEL debe considerar. Ello conlleva precisamente a la elección de una estrategia de desarrollo que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

Cuadro 14. Estrategias Corporativas LIMÓN PIEL

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	NUEVOS PRODUCTOS
ESTRATEGIAS PARA MERCADOS ACTUALES	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	
ESTRATEGIAS PARA NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

1. Estrategias para Mercados Actuales: Considerando que el mercado local actual es atractivo por el crecimiento de las ventas y la estabilidad o rentabilidad, la estrategia corporativa para LIMÓN PIEL consiste en enfocarse a través de la estrategia de penetración del mercado y desarrollo del producto.
 - Penetración del Mercado: Con el fin de expandir sus esfuerzos para incrementar las ventas del producto existente en su mercado actual, LIMÓN PIEL, se apoyará mejorando el mercadeo mediante el diseño de estrategias y programas de producto, precio, distribución, publicidad, comunicación y servicio como se especifica más adelante en la campaña publicitaria.
 - Desarrollo del Producto: Mejorar el producto o reformular sus características a través de nuevos diseños permitirá aumentar el volumen de ventas en el mercado que cubre LIMÓN PIEL actualmente.

2. Estrategias para Nuevos Mercados: Si la tendencia de las ventas o rentabilidad se complica en los mercados existentes, LIMÓN PIEL por medio del análisis del entorno comenzará a buscar mejores oportunidades a través de la estrategia de desarrollo de mercado y diversificación concéntrica.
 - Desarrollo del Mercado: LIMÓN PIEL debe hacer expansión en el mismo mercado geográfico e incluir nuevos canales y circuitos de distribución con el fin de alcanzar nuevos clientes que le permitan incrementar sus ventas, su participación en el mercado local y beneficiar el tamaño de la empresa.
 - Diversificación Concéntrica: Por medio de la adición de actividades complementarias y aprovechando las oportunidades que ofrece el sector, LIMÓN PIEL puede intervenir en la venta de productos nuevos fabricados por otras empresas y relacionados con el producto, como pantalones en cuero, zapatos y accesorios para damas.

9.3.2 Estrategias de Mercadeo

1. Análisis del Mercado

- Mercado Relevante: El mercado relevante para LIMÓN PIEL es el segmento femenino de la ciudad de San Juan de Pasto que pertenece a los estratos 3, 4 y 5. La empresa en este mercado busca influir en la demanda de bolsos elaborados en cuero y fibras naturales mediante la competencia de marca.
- Diagnóstico del Proceso de Compras: Los compradores de los artículos de LIMÓN PIEL son personas de la ciudad de San Juan de Pasto que poseen capacidad de compra y que en su decisión influyen motivadores como: calidad, precio, marca, exclusividad en diseño, servicio, atención, buscando satisfacer necesidades personales de moda, uso diario, obsequio entre otros.

- Segmentos del Mercado: El segmento al cual se dirige LIMÓN PIEL es la población femenina que pertenece a los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, activamente económica que corresponde a un total de 65.728 mujeres (DANE). Este segmento se divide en microsegmentos o grupos que responden a diferentes estímulos de mercadeo como: marca comercial, exclusividad de diseños, calidad, precio, servicio y atención.

2. Estrategias:

- Estrategia de la Demanda Selectiva: Esta estrategia de mercadeo le permite a LIMÓN PIEL mejorar la posición competitiva de su producto, para lograr una mayor participación en el mercado, ya que a través de esta estrategia puede retener clientes o ganar nuevos. Lo anterior a través de la estrategia de retención de clientes (mantener preferencias, simplificación del proceso de compra, disminución del atractivo de la competencia) y captación de clientes (fijación de marca y diferenciación).
- Estrategias Competitivas: De acuerdo a la evaluación realizada previamente de los principales competidores de LIMÓN PIEL, se opta por elegir la estrategia del seguidor, ya que por medio de esta se decide atacar inicialmente a los competidores del sector Bomboná quienes ocupan la tercera posición del mercado, lo anterior con el fin de aumentar la participación.

9.4 MERCADEO OPERATIVO

Después de haber establecido las estrategias corporativas, elaborado el nuevo análisis de la situación del mercado y determinadas las estrategias básicas del mercadeo, se procede a la elaboración de los programas concretos y específicos de producto, precio, distribución, comunicación y servicio; que hacen parte del mercadeo operativo.

9.4.1 Estrategias de Producto: LIMÓN PIEL con el fin de satisfacer las necesidades de su mercado meta y de alcanzar los objetivos propuestos en el segmento escogido, opta por la estrategia del mejoramiento continuo de las características del producto a través de la reformulación de diseños exclusivos, con materiales de alta calidad, excelente terminado y duración como artículo de uso diario.

9.4.2 Estrategia de Precio: “Teniendo en cuenta que el precio del producto más que un costo para el cliente es un generador de valor”. La estrategia de LIMÓN PIEL consiste en continuar manejando un precio competitivo en la línea de bolsos, el cual ha sido establecido de acuerdo a sus atributos (diseño exclusivo, calidad, prestigio de marca, estatus), costos de producción, evaluación de la competencia, conocimiento del mercado objetivo y factores que influyen en la decisión de compra del cliente.

9.4.3 Estrategia de Distribución: Partiendo de que una de las debilidades que posee LIMÓN PIEL es la baja participación en el mercado y mínimo volumen de ventas debido a un inadecuado desarrollo del mercado, el cual es consecuencia de una pobre distribución comercial de sus bolsos. La estrategia a implementar consiste expandir el mismo mercado geográfico, por medio de la creación de puntos de venta que se encuentren ubicados en sitios estratégicos y que permitan su rápida identificación y acceso de clientes actuales y potenciales.

9.4.4 Estrategia de Comunicación y Publicidad: El débil posicionamiento en el mercado, el desconocimiento de clientes potenciales y la falta de fidelización de parte de clientes actuales hacia la marca LIMÓN PIEL, es el reflejo de la ausencia de estrategias de comunicación y programas de publicidad que no permiten posicionar a la empresa en el sector artesanal y manufacturero de bolsos de cuero. Con el fin de contrarrestar las debilidades mencionadas anteriormente, se

implementa un adecuado programa de mercadeo personalizado acompañado de programas publicitarios que hacen énfasis en la marca comercial del producto, buscando fijar la marca en la mente de los clientes actuales y potenciales, y la fidelización de parte de éstos. Por medio de la ejecución de dicha estrategia se consigue elevar el nivel de competitividad de LIMÓN PIEL frente a la competencia.

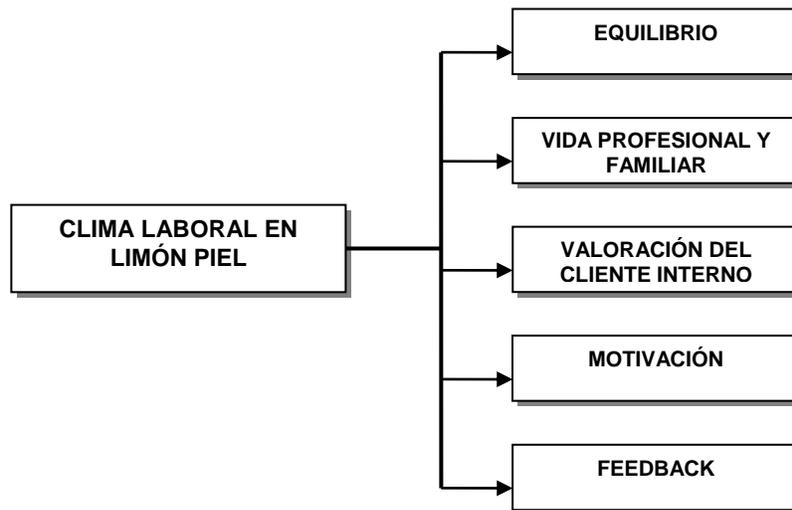
9.4.5 Estrategia de Servicios: Considerando que las variables de servicio le permiten a LIMÓN PIEL fortalecer su imagen corporativa, la estrategia a seguir está relacionada con la ejecución de un programa de capacitación en ventas dirigido al personal que está involucrado en la atención, posventa y valor agregado a clientes.

10. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

10.1 ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El camino hacia la eficiencia de LIMÓN PIEL se construye con la implementación de acciones dirigidas al encargado del funcionamiento de la empresa el cliente interno, tanto en su actitud laboral como personal. Por tal motivo se sugiere afianzar los siguientes parámetros:

Figura 23. Estrategia de Clima Laboral



10.1.1 Equilibrando La Persona se Equilibran sus Relaciones

Las relaciones humanas en la empresa LIMÓN PIEL deben fundamentarse en un principio básico, el trabajo, un aspecto esencial de la vida humana.

A pesar de lo que puedan decir hombres y mujeres, una buena parte acaban disfrutando del trabajo que realizan. Se teme a la falta de trabajo porque es imprescindible para vivir; es la señal de que se es útil a los demás.

Todo esto nos traslada a otro principio básico, la persona es el aspecto básico de la empresa. Y es la persona, la que con otras, se relaciona, se comunica, convive, manda, obedece, organiza, etc.

Esta relación está basada en unos principios equilibrados, si la persona presenta un equilibrio personal. Sin embargo ante personas desequilibradas, neuróticas, egoístas, desconfiadas, etc., las relaciones que se generan son su propia proyección personal.

Desde el punto de vista laboral, se puede asegurar que: equilibrando a la persona, se equilibran las relaciones humanas en la empresa.

10.1.2 Vida Profesional y Familiar en LIMÓN PIEL

Se puede conseguir éxito en la vida profesional y a la vez en la vida familiar. Se trata de la actitud en lo todo lo que se hace, que es lo que realmente ayudará a sentir más o menos satisfacción.

Pero por otra parte, para poder establecer este equilibrio entre trabajo y familia, LIMÓN PIEL ha de ayudar, implementando acciones que permiten armonizar trabajo y familia: flexibilidad de horarios, disfrutar de permisos para asuntos personales, posibilidad de escoger las vacaciones de acuerdo con las conveniencias familiares, compactar las jornadas laborales evitando que se eternicen, etc.

Aquí no se está diciendo que se haya de trabajar menos, si no que un número excesivo de horas en el trabajo reduce el tiempo junto a la familia.

A los colaboradores se les ha de valorar por su eficacia y esta no tiene porque estar en relación directamente proporcional con la cantidad de horas trabajadas.

LIMÓN PIEL debe potenciar, el aprovechamiento al cien por cien de la jornada laboral evitando tiempos muertos durante la jornada, retrasos en la entrada al trabajo, salidas a la cafetería, charlas innecesarias, llamadas telefónicas extensas, desplazamientos evitables, temas particulares, etc.

Fomentar los programas de equilibrio familia - trabajo repercuten directamente en el bienestar del trabajador, lo cual, se traduce en beneficio empresarial.

Para un buen clima laboral en LIMÓN PIEL se deben combinar tres factores:

- El equilibrio personal
- La ergonomía del entorno
- La identificación con la empresa

Si los colaboradores están motivados por su entorno, conviven en un buen ambiente, gustan de sus funciones y están identificados con sus jefes, se puede decir que su rendimiento será al máximo. El buen o mal ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, potenciando o limitando el rendimiento.

10.1.3 Una Valoración Adecuada del Cliente Interno de LIMÓN PIEL

Si se toma como punto de partida un sistema de valoración del mérito de los colaboradores, como podría ser el de puntuar cada uno de los siete aspectos (efectividad, conocimientos, colaboración, iniciativa, responsabilidad, asistencia y puntualidad, y comportamiento), y se realiza un análisis objetivo y serio de cada

uno de ellos, se observa que la mayoría está en los niveles medianos, siendo los otros niveles, los que menos abundan.

LIMÓN PIEL requiere de una valoración adecuada de los colaboradores, por parte del jefe, con indiferencia del método, con el fin de evitar los fracasos que puedan presentarse.

Es necesario que el jefe analice las causas de cualquier posible relación de dependencia y sepa ver el círculo vicioso en que ambos han caído, jefe y colaborador, y a partir de este análisis se inicie una relación sana y equilibrada.

Así los colaboradores pueden confiar en sus jefes al verlos justos y objetivos, lo cual repercute en una mayor confianza y respeto generando motivación hacia el trabajo y la empresa.

10.1.4 Motivar a La Gente Desmotivada en LIMÓN PIEL

La comunicación en LIMÓN PIEL es fundamental para la consecución de un buen clima laboral, puesto que se presentan en continuidad causas de desmotivación internas, considerando como razones: el desconocimiento de las funciones específicas de cada uno de los colaboradores, las relaciones con los compañeros y la atención inadecuada a la presencia de conflictos internos.

Es importante que la empresa le haga frente a la desmotivación sin demorar el tema, ya que una persona desmotivada puede contaminar el resto del equipo, debido a que al comunicarse con los demás, cosa lógica, transmitirá todas sus tensiones, quejas y percepciones.

Si después de haber intentado reconducir la actitud negativa del colaborador, el resultado es del todo infructuoso, se habrá de pensar en una solución que contemplará el abandono de la empresa. Nada desmotiva más a la gente integrada en un equipo humano que funciona, que ver como alguien que no ha

sido capaz de integrarse y mantiene una actitud negativa sigue prestando unos servicios incompletos y sigue prestando unos servicios incompletos y cobra su salario íntegro.

Actitud Motivadora LIMÓN PIEL

- Contratar personal mejor que uno mismo
- Pidiendo disculpas cuando sea necesario
- Evitando diferencias
- Respetando la dignidad de los colaboradores
- Autoexigencia

Expresión Motivadora LIMÓN PIEL

- Reconocer las equivocaciones
- Insistir en los aspectos positivos de los demás
- Aclarando instrucciones y órdenes que se den
- Cumplir promesas y fomentar expectativas

10.1.8 El Feedback en LIMÓN PIEL

El sistema de retroalimentación en LIMÓN PIEL requiere de su implementación a nivel organizacional, puesto que su inexistencia genera conflictos por confusiones, errores y desconocimiento de actitudes o procedimientos. Por lo cual se sugiere:

El manejo del feedback explícito en LIMÓN PIEL, el cual da al que lo recibe la información clara de lo que se pretende de él, sin que tenga que adivinarlo ni suponerlo, simplemente ha de escuchar. Es más la incomodidad que puede sentir quien lo da, lo cual no habría de ser así, pues de lo que se trata es de mejorar la conducta de alguien y esto se ha de hacer con la mayor naturalidad posible.

Cuanto más feedback positivo a través de comentarios y gestos positivos y menos negativos, hagan llegar los jefes a sus colaboradores más se aumenta su satisfacción. El colaborador tiene que sentir la supervisión, y si ésta es adecuada él se sentirá satisfecho de esta supervisión.

Resultados con la implementación del feedback:

1. Comunicación con los colaboradores
2. Fomento de la productividad
3. Orientación de los miembros del equipo
4. Potencia la delegación de responsabilidades
5. Aumenta la credibilidad ante los colaboradores

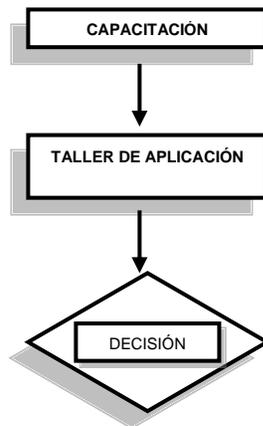
10.2 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS

Cuadro 15. Diagrama de Procedimiento de Venta LIMÓN PIEL

EMPRESA: LIMÓN PIEL	PROCESO ESTUDIADO: Venta Interna
UNIDAD: Ventas y Contabilidad	ELABORADO POR:
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>	FECHA:
MÉTODO PROPUESTO <input type="checkbox"/>	

FASES	SÍMBOLOS					DESCRIPCIÓN	TIEMPO EN MIN.					METROS
	○	→	□	D	△		○	→	□	D	△	
1	●	→	□	D	△	Ingreso del Cliente al Punto de Venta	1/2					
2	●	→	□	D	△	Saludo de Vendedora	1					
3	●	→	□	D	△	Aplicación de Técnicas de Ventas	5					
4	●	→	□	D	△	Manejo de Facturación	4					
5	●	→	□	D	△	Cierre de Venta	4					
6	●	→	□	D	△	Registro del Cliente a la Base de Datos	3					
7	○	→	■	D	△	Organización de Documentos para Entrega al Final del Día			15			
8	○	→	□	D	△	Entrega de Documentación de Venta a Contabilidad		3				4
9	6	1	1	0	0	TOTALES	17.5	3	15	0	0	4

Figura 24. Flujograma de Capacitación en Ventas LIMÓN PIEL



10.2.1 Programa de Capacitación en Ventas LIMÓN PIEL

1. Psicología Aplicada a las Ventas

La venta es un proceso mental: La única forma de persuadir y convencer a nuestros semejantes se basa en el intercambio de ideas. Para hacerlo así, se emplean palabras, tonos, gestos,... son nuestras herramientas.

Solución?: Realizar una reprogramación y consiste en:

A.M.P.C.: Aptitud Mental Positiva Constante.

1. Para adquirir la A.M.P.C. se debe hacer una revisión exhaustiva de los pensamientos que nos afectan, sacar los negativos e implantar los positivos.
2. Revisar el lenguaje pues las palabras tienen poder.
3. Llenar el léxico de palabras positivas.
4. El estar rodeado de gente positiva, hace que uno sea positivista.
5. Tener una actitud amable que abre muchas puertas.

2. Cualidades de un Buen Vendedor LIMÓN PIEL

- Arrojo
- Decisión

- Deseo de conquista y empatía

Figura 25. Poderes Adicionales para la Automotivación

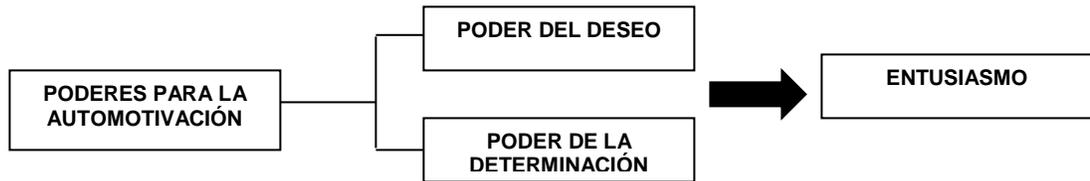
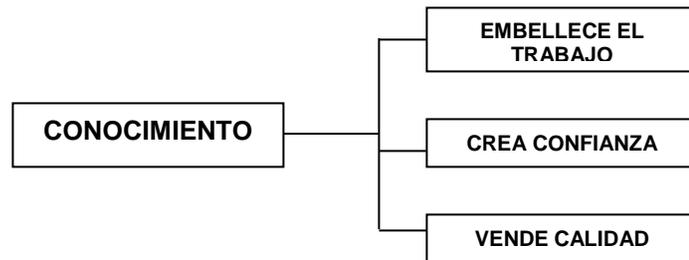


Figura 26. El Conocimiento de la Empresa y los Productos LIMÓN PIEL



3. Cualidades del Vendedor Profesional LIMÓN PIEL

	Aplicación de políticas comerciales LIMÓN PIEL (Ver Anexo C)
	Conocimiento técnico del producto
PROFESIONALES	Dominio de las técnicas de venta
	Atención a los clientes
	Conocimiento de la empresa
	Presentación personal
FÍSICAS	Salud
	Simpatía
	Naturalidad
	Iniciativa
INTELECTUALES	Imaginación
	Persuasión
	Memoria
	Atención
	Conocimiento
	Veracidad
ÉTICAS	Honradez
	Dignidad

	Responsabilidad
	Cortesía
	Tolerancia
SOCIALES	Empatía
	Comportamiento humano
	Liderazgo
	Buen humor
	Autocontrol
EMOCIONALES	Confianza en sí mismo
	Persistencia
	Decisiones

Figura 27. Normas de Actuación para Ventas Exitosas LIMÓN PIEL



4. Estrategias

➤ Estrategia de “ganar-ganar”, en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de “ganar-ganar” se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses de LIMÓN PIEL, pero también se tienen en cuenta los del cliente externo.

5. Tácticas

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

➤ Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.

6. Comunicación

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.

Además, se pueden seleccionar aquellos argumentos que respondan mejor a sus intereses.

7. Lenguaje

El lenguaje que hay que emplear en una negociación en LIMÓN PIEL debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al cliente con la riqueza de lenguaje que se posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

8. Asertividad

Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras. En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto. No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

9. Preparación

En la fase de preparación hay que realizar un trabajo de investigación muy concienzudo. Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez.

Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse mas seguro de si mismo y, en definitiva, negociar mejor.

Un negociador preparado sabrá moverse, adaptando su posición a las circunstancias, mientras que un negociador poco preparado tenderá a permanecer inmóvil, sin capacidad de respuesta.

10. Conocer La Propia Oferta

Cuando se acude a la mesa de negociación se debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta de LIMÓN PIEL.

Características principales del producto o servicio, con cierto nivel de detalle.

- Variedad de la gama (colores, tamaño, potencia, etc.).
- Plazo de entrega.
- Garantía.
- Rango de precios, posibles descuentos negociables (por volumen de compra, pronto pago, etc.).
- Facilidades financieras.

11. Conocer a la Competencia de LIMÓN PIEL

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la competencia de LIMÓN PIEL.

Entre otras informaciones interesan las siguientes:

- Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.
- Estrategias, objetivos, metas que persigue.

- Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, característica personales del los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.).

Figura 28. Desarrollo del Proceso de Venta



12. Posventa en LIMÓN PIEL

El comportamiento de los productos LIMÓN PIEL durante su uso y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla la empresa.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

Manejo de quejas.

Reparación daños que corresponden al proceso productivo o materia prima.

10.2.2 Propuesta de Política Comercial LIMON PIEL

Limón Piel



POLÍTICA COMERCIAL

2006

POLÍTICAS GENERALES

LIMON PIEL realiza sus ventas a través de su único punto venta y de negocios especiales de Gerencia General.

Las listas oficiales de precios son autorizadas únicamente por la Gerencia General.

La aprobación de clientes y otorgamiento de créditos es dado por la Gerencia General.

A los clientes que presenten cartera en mora de acuerdo al plazo fijado mayor a los 30 días, se les suspenderán las ventas hasta que realicen el saneamiento de la cartera.

Los clientes que presenten cartera en mora o cheques devueltos serán presentados mensualmente a la Gerencia General, quien evaluará y determinará su traslado a cobro jurídico y/o descodificación.

Los clientes nuevos que presenten algún cheque devuelto en los primeros seis meses después de su creación serán descodificados.

El cierre de ventas y cobros se realizará el último día hábil del mes. (Ver Formato No. 1 Calendario de Cierre)

LIMÓN PIEL recibe pedidos únicamente en un formato oficial; cuando el cliente expida orden de compra esta debe anexarse al pedido sin excepción.

LIMÓN PIEL acepta devoluciones de producto y reclamos de clientes por averías o faltantes en despachos de acuerdo a la política de devoluciones aprobada por la Gerencia General.

Los despachos serán realizados únicamente con factura y directamente al domicilio del cliente registrado en la maestra de clientes de LIMÓN PIEL.

Las negociaciones especiales con los clientes y las excepciones a la política comercial solamente podrán ser autorizadas por la Gerencia General mediante la utilización de un Formulario para Negocios Especiales (Ver Formato No. 2)

POLÍTICAS DEL CANAL COMERCIAL

El canal comercial maneja clientes comerciales (mayoristas y detallistas) y consumidores directos.

Por el canal comercial se establece una cantidad mínima de unidades por pedido de la siguiente manera:

CLIENTE	PEDIDO MINIMO
Cientes Mayoristas	30 unidades
Cientes Detallistas	10 unidades
Consumidores Directos	1 unidad

A través del canal comercial no se realizan ventas en consignación.

CLIENTES COMERCIALES

Los clientes comerciales se clasifican de acuerdo a las siguientes categorías y características de venta.

CLIENTES COMERCIALES	CARACTERÍSTICAS DE LA VENTA
MAYORISTAS Y DISTRIBUIDORES	Venta de contado y a crédito
DETALLISTAS	Venta de contado
CONSUMIDOR DIRECTO	Únicamente ventas de contado

Ver norma comercial sección clasificación clientes comerciales

Los clientes comerciales mayoristas y detallistas tienen descuentos sobre el precio de acuerdo a su clasificación y los mayoristas un descuento financiero por pronto pago. (Ver Formato No.3 Descuentos Autorizados)

A los clientes comerciales mayoristas se les puede otorgar descuento de escala por volumen de compra. (Ver Formatos: No. 3 Descuentos Autorizados y No.4 Niveles de Autorización – Descuentos de Escala)

NEGOCIACIONES GERENCIA GENERAL

Las negociaciones especiales con los clientes y las excepciones a la política comercial realizados por la Gerencia General no hacen parte del realizado de ventas de ningún canal comercial.

El cobro a estos clientes serán realizados por la Gerencia General

Formato No. 1 CALENDARIO DE CIERRE

CALENDARIO 2.006

ENERO

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	34	35	26	27	28
29	30	31				

FEBRERO

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

MARZO

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

ABRIL

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23/30	24	25	26	27	28	29

MAYO

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

JUNIO

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

JULIO

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23/30	24/31	25	26	27	28	29

AGOSTO

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

SEPTIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

OCTUBRE

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

NOVIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

DICIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24/31	25	26	27	28	29	30

 CIERRE DE COBROS Y CIERRE DE VENTAS

Formato No. 2 FORMULARIO PARA NEGOCIOS ESPECIALES

Limón Piel	FORMATO PARA NEGOCIOS ESPECIALES		
CLIENTE:	_____		
DIRECCION:	_____	TELEFONO	_____
NEGOCIACION POR MONTO:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	VALOR \$ _____
VIGENCIA DEL NEGOCIO:	INICIO _____	FINALIZACIÓN	_____
DESCUENTOS OTORGADOS POR:			
PRONTO PAGO _____ %	PLAZO DE PAGO _____		
VOLUMEN _____ %	(No condicionado al plazo)		
PRECIO _____ %			
ADICIONAL _____ %			
OTRO _____ %	CUAL _____		
CONDICIONES DE PAGO: _____			
REQUISITOS PARA PAGO: _____			
FUNCIONARIO POR PARTE DEL CLIENTE CON QUIEN SE PACTO EL NEGOCIO: _____			
No. PEDIDOS Y FECHAS: _____			
OBSERVACIONES Y CONDICIONES DEL PEDIDO:			
_____ GERENTE GENERAL FECHA		_____ CLIENTE FECHA	

Formato No. 3 DESCUENTOS AUTORIZADOS

CLIENTES COMERCIALES

CATEGORÍA	DESCUENTO SOBRE PRECIO	DESCUENTO FINANCIERO	PLAZO EN DÍAS
MAYORISTAS	40%	5% PP.	30
MINORISTAS – DETALLISTAS	30%	N/A	CONTADO
CONSUMIDOR DIRECTO	25%	N/A	CONTADO

Formato No. 4 NIVELES DE AUTORIZACION – DESCUENTOS DE ESCALA

CATEGORÍA	DESCUENTO SOBRE PRECIO	DESCUENTO FINANCIERO	DESCUENTO POR ESCALA	MONTO VENTAS POR MES (Millones de \$)	PLAZO EN DÍAS
MAYORISTAS	40%	5% PP.	0%	Entre \$ 2 y \$ 2.9	30
			2%	Entre \$ 3 y \$ 3.9	45
			3%	Entre \$ 4 y \$ 4.9	45
			4%	Mayor a \$ 5	45
MINORISTAS – DETALLISTAS	30%	N/A	N/A	N/A	CONTADO
CONSUMIDOR DIRECTO	25%	N/A	N/A	N/A	CONTADO

POLÍTICA DE RECAUDOS

RECIBOS DE CAJA

Por todo pago recibido de los clientes se debe expedir un recibo de caja (Ver Formato No. 1) y consignar los valores en la cuenta bancaria destinada, máximo al día siguiente de recibido.

En el caso de extravió de Recibos de Caja o cheques recibidos del cliente, el Gerente General debe notificar directamente al cliente y a la empresa adjuntando la denuncia ante las autoridades competentes.

RECEPCIÓN DE CHEQUES

Los cheques deben ser girados únicamente a nombre de LIMON PIEL., restringiendo la negociabilidad del cheque estampando el sello “PAGUESE ÚNICAMENTE AL PRIMER BENEFICIARIO”.

No se pueden recibir ni consignar en las cuentas de LIMON PIEL valores para pago anticipado de ventas de contado sin previa autorización de Gerencia General.

No se reciben pagos con cheques posfechados o pagos de clientes en cobro jurídico, salvo acuerdos de pago autorizados previamente por la Gerencia General.

CHEQUES DE OTRAS PLAZAS

Se acepta recibir cheques de otras plazas únicamente cuando sean girados directamente por el cliente, no se aceptan cheques endosados.

CHEQUES DEVUELTOS

El plazo para cubrir cheques devueltos es de tres (3) días después de ser notificado el cliente, perdiendo automáticamente el descuento por Pronto Pago y aplicando intereses de mora.

Cuando un cliente tenga mas de dos cheques devueltos por causales de su responsabilidad, será descodificado y se le exigirá el pago total del saldo de cartera.

GESTIÓN DE COBRO:

La Gerencia General es la responsable de la gestión de cobro de toda la cartera.

Los clientes con mora mayor a 90 días serán evaluados por la Gerencia General quien determinará la acción a tomar, los clientes con cartera mayor a 95 días se trasladaran automáticamente a Cobro Jurídico.

La Gerencia General es responsable de los clientes de dudoso cobro.

CUOTAS DE COBRO

Las cuotas de cobro se calculan al corte de cada mes incluyendo los saldos que se encuentren vencidos a la fecha. Esto implica que al plazo concedido al cliente se le adicionan diez 10 días de gracia (en consideración al tiempo de transporte) para efectuar su respectivo cobro.

FORMATO No. 1 RECIBO DE CAJA

LIMÓN PIEL				RECIBO DE CAJA No 00000000										
NIT. 30.712.578-1 RÉGIMEN COMÚN														
RECIBIMOS DE										NIT		SUCURSAL		
CIUDAD						DEPARTAMENTO				ZONA		FECHA		
LA SUMA DE														
										\$				
POR CONCEPTO DE														
BANCO		CHEQUE No	VALOR		PLAZA	OBSERVACIONES								
EFFECTIVO \$														
TIPO		No DOCUMENTO AFECTADO			VALOR DOCUMENTO			NOTA DEBITO CRÉDITO	<input type="checkbox"/>	DESCUENTO		RETENCION		NETO RECIBIDO
DCTO.										COD.	VALOR	COD.	VALOR	
TOTALES														
PREPARO						REVISO				CONTABILIZO			RECIBIO	

POLÍTICA DE DEVOLUCIONES

DEVOLUCIONES DE PRODUCTO TERMINADO DE CLIENTES

CAUSALES AUTORIZADAS

Únicamente se aceptan devoluciones de los productos vendidos y facturados cuando se presente:

Producto defectuoso, daños en los cuales la Empresa tenga responsabilidad o en general cuando existan productos alterados por vicio propio, anexando el formato soporte de Reclamación Técnica (Ver Formato No. 1).

Averías por transporte máximo ocho (8) días después de haber recibido la mercancía

Liquidez del cliente, en cuyo caso la devolución debe ser aceptada y autorizada por el Gerente General previo al recibo de la mercancía dejando evidencia de ello en acta. Estos clientes deben ser descodificados y no se le deben volver a realizar despachos.

CAUSALES PARA RECHAZAR UNA DEVOLUCION

El producto presente evidencia de uso o alterado.

Baja rotación en ventas. (Las ventas son definitivas y no en consignación)

Inadecuado almacenamiento por parte del cliente, en el cual resulte deteriorado el producto.

AUTORIZACIONES

Las devoluciones se reciben únicamente en las instalaciones del Almacén de la empresa, con la aprobación autógrafa del Gerente General.

La responsabilidad de las devoluciones aceptadas que no correspondan a las causales autorizadas serán directamente del Gerente General; quienes deberán asumir los fletes generados por la devolución.

ABONO A CARTERA O REPOSICIÓN

La aplicación de abono a cartera se debe realizar con base en el precio que aparece en la factura que afecta a los productos en devolución autorizada por la Gerencia General.

Los clientes que presenten devoluciones superiores al 5% mensual de sus compras deben ser excluidos de condiciones especiales.

RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES

El Cliente cuenta con 8 días hábiles para realizar el trámite del envío de la devolución, de no realizarse en este tiempo no se aceptará.

Las devoluciones sólo se tramitarán hasta los días (20) veinte de cada mes ó al día siguiente hábil.

Las devoluciones recibidas después del día (20) veinte de cada mes deben quedar aplicadas para el mes siguiente.

El trámite de la devolución del cliente se debe hacer máximo en cinco (5) días hábiles después de ser recibida en las instalaciones de la empresa.

La Empresa a más tardar los días (25) veinticinco de cada mes deben tener aplicada la nota crédito al cliente o haber realizado el trámite de la reposición.

El Gerente General es responsable de hacer seguimiento a las devoluciones.

FORMATOS

Se debe formalizar la devolución con el formato “Aviso de Devolución”, debidamente diligenciado y firmado por el cliente, previa inspección del producto de acuerdo con el procedimiento de Devoluciones establecido. (Ver Formato No. 2)

MANEJO DE INVENTARIOS

La responsabilidad de clasificar los productos para destrucción o reacondicionamiento es de Gerencia General y Control de Calidad.

DESTRUCCIONES

Al cierre de cada mes el producto que se clasificó para destrucción debe quedar debidamente ordenado de acuerdo con las condiciones establecidas y ser descargado, dejando evidencia de ello en las actas respectivas.

La Gerencia General en la primera semana de cada mes aprobará el producto a destruir de acuerdo con las Actas de Destrucción, la verificación de ello debe ser realizada por la Gerencia General.

RECHAZOS

La mercancía que sale de la Empresa y el Cliente no la recibe se clasifica como “Pedido Rechazado”. Puede ser parcial o total y tiene como soporte copia de la factura ó guía de transporte con anotación del cliente o transportador de la causa del rechazo.

FLETES

Los costos por concepto de fletes de transporte ocasionados por las devoluciones, estarán a cargo del Cliente.

RECLAMACIÓN A TRANSPORTADORAS

Las devoluciones presentadas por averías en transporte siempre deben generar una factura de cobro con cargo a la transportadora, teniendo en cuenta si es por pérdida total ó daños parciales

DEVOLUCIONES INTERNAS DE PRODUCTO TERMINADO

“El incumplimiento en todo o parte a la presente política de devoluciones, se considera como falta grave”.

FORMATO No. 1 FORMATO RECLAMACIONES TÉCNICAS

Limón Piel	RECLAMACIONES TECNICAS
-------------------	------------------------

RECLAMANTE

Cliente			
Cargo/Profesión:			
Dirección:			
País:		Número telefónico:	
Firma:			

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

Nombre del producto			
Número de lote		Fecha de Vencimiento:	
Cantidad que tiene actualmente el cliente			
No. de Unidades posiblemente afectadas			
Condiciones de almacenamiento:			
El producto fue usado o alterado?	SI		NO
Condiciones de empleo:			
Después de cuanto tiempo se evidenció la falla:			
Fecha en la que llegó el producto al cliente:			
Firma del reclamante:		Firma y C. C.	

DESCRIPCION DE LA RECLAMACION

REPRESENTANTE

Nombre		Firma	
Dirección			
País:		No. Telefónico	
Fecha en que recibió notificación del evento: (aa-mm-dd)			
Regional			
Fecha de la reclamación			

Comentarios de representante:

Firma y fecha del representante		Firma y fecha de recibido en Almacén

FORMATO No. 2 FORMULARIO AVISO DE DEVOLUCIÓN

Limón Piel	Carrera 29 No. 17-30 Piso 1					
	Telefax: 7316481	AVISO DE DEVOLUCIÓN No 00000				
	Nit: 30.712.578-1 Régimen Común					
	San Juan de Pasto - Nariño					
DATOS DEL CLIENTE		Fecha Devolución de			Zona del Representante	
		D	M	A		
Nombre o Razón Social						
		Fecha Recibo Devolu.			Nit del Cliente	
Dirección:		D	M	A		
Ciudad:		Número de Facturas a Afectar				
Departamento						
CANTIDAD DEVUELTA	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTA	No LOTE	CLAVE	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
				TOTAL		
RAZÓN DE LA DEVOLUCIÓN:						
Mercancía Enviada por el Cliente:	<input type="checkbox"/>					
Mercancía Retirada por el Representante:	<input type="checkbox"/>					
CLAVES:						
Z = Averías						
X = Producto en Mal Estado						
Y = Producto en Buen Estado						
	Firma del Representante				Firma del Cliente	

10.3.3 Plan de Medios

10.3.3.1 Material Publicitario

Objetivo: Con este material publicitario se pretende llegar en forma directa a los clientes actuales y potenciales de la ciudad de San Juan de Pasto, (debido a los altos costos que significaría el pretender llegar a toda la población). Con la finalidad de buscar el agrado del cliente y afianzar las relaciones con la empresa, estos materiales deben cumplir con este objetivo y para ello sus características deben ser: llamativos y persuasivos para las personas, precisos en la información que se quiere transmitir y útiles para su uso.

Los siguientes son los materiales publicitarios que se pretende implementar:

Calendario

Carpeta de presentación

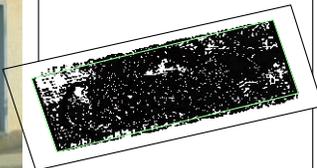
Esferos

CALENDARIO LIMÓN PIEL



ENERO 2006





lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

INNOVACIÓN ARTESANAL EN CUERO
San Juan de Pasto Cra 29 No. 17 - 30 Telefax 7316481
www.limonpiel.co - correo@limonpiel.com

CARPETA DE PRESENTACIÓN



PORTADA



INTERIOR 2



INTERIOR 1



CONTRAPORTADA

10.3.3.2 Publicidad Radial

El objetivo de la publicidad radial es el de llegar en forma directa a los clientes actuales y potenciales que hacen parte del mercado objetivo, permitiendo recordar y dando a conocer la imagen corporativa y los productos ofrecidos por la empresa.

Cuadro 17. Publicidad Radial

EMISORA	ESPACIO	HORARIO	ESTRATEGIA	No. EMISIONES	MERCADO OBJETIVO
RCN	NOTICIERO RCN	7:00 AM 7:00 PM	Cuña Radial	1 emisión/ día 1 emisión/ día	Clientes actuales y potenciales
CARACOL	NOTICIERO CARACOL	7:00 AM 7:00 PM	Cuña Radial	1 emisión/ día 1 emisión/ día	Clientes actuales y potenciales

Las cuñas radiales se emiten de lunes a viernes, durante un período de 1 mes y en horarios AAA. Los costos de las pautas radiales en RCN, son de \$ 2500 c/u y en CARACOL a \$2.500 c/u.

1. Publicidad Televisiva

El objetivo de la publicidad televisiva es el mismo que el de la publicidad radial, pero que en este medio se potencializa por el impacto visual que se ocasiona en las personas a nivel local, ya que la cobertura de este medio no permite a nivel regional.

Cuadro 18. Publicidad Televisiva

CANAL	ESPACIO	HORARIO	ESTRATEGIA	No. EMISIONES	MERCADO OBJETIVO
C. N. C. PASTO	NOTICIAS C. N. C.	8:00 PM	Comercial	1 Comercial/ día	Clientes actuales y potenciales

El comercial se transmite de lunes, miércoles y viernes, por un periodo de 1 mes y en horario AAA. El costo del comercial, es de \$8.333 c/u.

10.3.3.4 Publicidad Impresa

El objetivo de la publicidad impresa, es orientar a las personas para facilitar la ubicación y acceso al punto de venta.

Cartas de Presentación

Volantes

Plegables

CARTA DE PRESENTACIÓN



QUIENES SOMOS

LIMON PIEL tiene una amplia trayectoria en la fabricación de productos usando como materia prima el cuero, en combinación de diferentes fibras y materiales artesanales propios de nuestra región logrando desarrollar propuestas con un sello de identidad cultural.

En la actualidad, la línea de productos trabajada por el taller LIMON PIEL son bolsos para dama, que con carácter contemporáneo y tratando de satisfacer los requerimientos del momento, involucran la artesanía tradicional con conceptos de moda del nuevo milenio.

LIMON PIEL es una empresa productora de artículos en cuero con proyección de desarrollo y mejoramiento continuo, trabajamos con altos estándares de calidad, recurso humano capacitado, infraestructura acorde a las exigencias del mercado y un conjunto de proveedores seleccionados por la calidad de los insumos lo cual nos permite establecer un compromiso con nuestros clientes, que no solo constituye la eficiencia en los procesos productivos, si no también la empatía de las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio ágil y oportuno.

MISION
Desarrollar un gestión óptima en cada una de las áreas de la organización de manera eficiente que permita posicionar los productos de LIMON PIEL en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, ofreciendo productos de excelente calidad con un exclusivo diseño acorde con las tendencias de la moda, y las exigencias del mercado, desempeñándose bajo un marco de mejoramiento continuo y ética gerencial.

VISION
LIMON PIEL, es una empresa orientada con excelencia, reconocida en el mercado nacional e internacional por la producción y comercialización de productos manufacturados con fibras vegetales y cuero de excelente calidad, diseños exclusivos e innovadores que son elaborados con técnicas que no contaminan el medio ambiente optimizando las posibilidades de crecimiento económico y beneficio social de la organización y de el departamento de Nariño.

INNOVACIÓN ARTESANAL EN CUERO

San Juan de Pasto Cra 29 No. 17 30
Telefax 7316481
www.limonpiel.co—correo@limonpiel.com

VOLANTE



INNOVACIÓN ARTESANAL EN CUERO

**BOLSOS PARA DAMAS
FABRICADOS EN CUERO Y
FIBRAS NATURALES**

**PUNTO DE VENTA
Cra 29 No. 17 - 30
TE LE FAX 7316481**



PLEGABLE



PRODUCE Y
COMERCIALIZA
ARTÍCULOS
MANUFACTURADOS EN
CUERO Y FIBRAS
VEGETALES, CON
DISEÑOS EXCLUSIVOS E
INNOVADORES, LOS
CUALES SON
ELABORADOS CON
ALTOS
ESTÁNDARES DE
CALIDAD.
CUMPLIENDO CON LAS
EXPECTATIVAS Y
NECESIDADES DEL
CLIENTE.



**INNOVACIÓN
ARTESANAL EN CUERO**

Cra 29 No. 17 – 30
San Juan de Pasto

Telefax: 7316481
www.limonpiel.co
correo@limonpiel.com

10.3.3.5 Publicidad Gráfica

Además de la información consignada en él, el objetivo de la publicidad gráfica es el de lograr el impacto visual en las personas, proyectando la imagen corporativa de la empresa y que les permita asociar con facilidad los productos que ofrece.

PENDÓN

INNOVACIÓN ARTESANAL EN CUERO

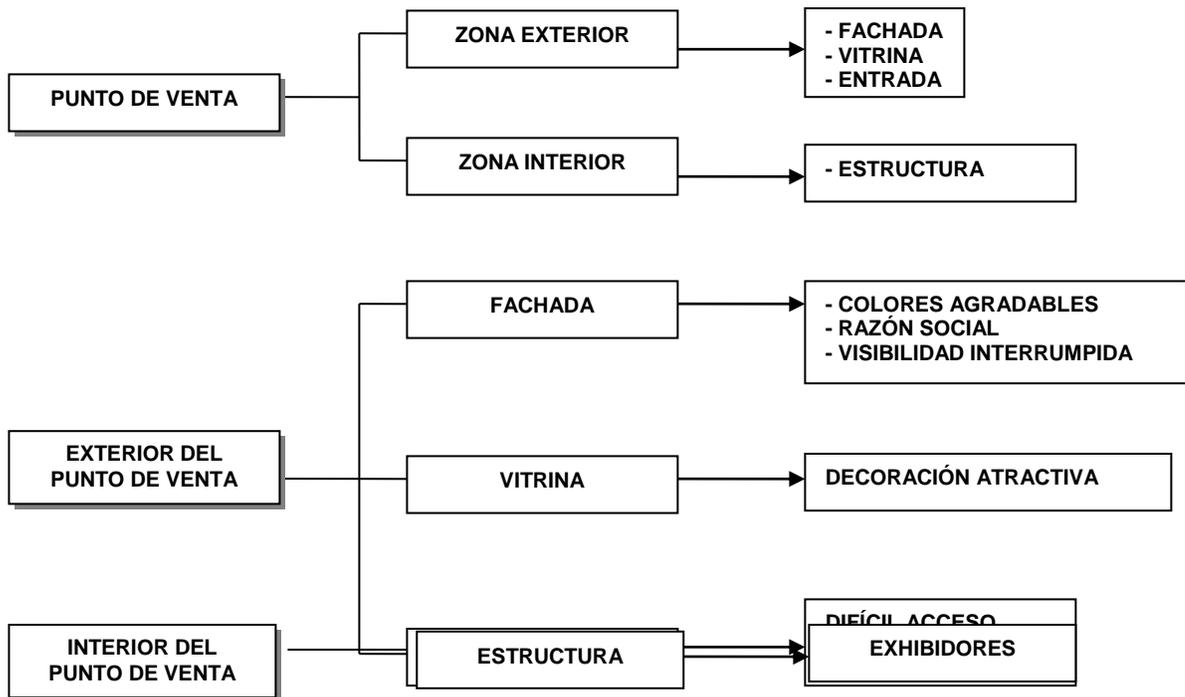


**Cra 29 No. 17 - 30
7316481
www.limonpiel.co - correo@limonpiel.com
San Juan de pasto**

10.4 ESTRATEGIA DE MERCHANDISING

Las actividades llevadas a cabo en el punto de venta LIMÓN PIEL se basan en la exhibición de los productos para motivar al cliente a comprar por impulso.

Figura 29. Análisis del Punto de Venta



La exhibición de LIMÓN PIEL requiere la aplicación de las técnicas AIDAS

- Atención: Atraer la atención con luz, forma y color.
- Interés: Buena ubicación y colocación del producto
- Deseo: Influenciado por la decoración que ambienta el producto y por su información.
- Acción: Es la consecuencia lógica de los pasos anteriores – Entrada al punto de venta.

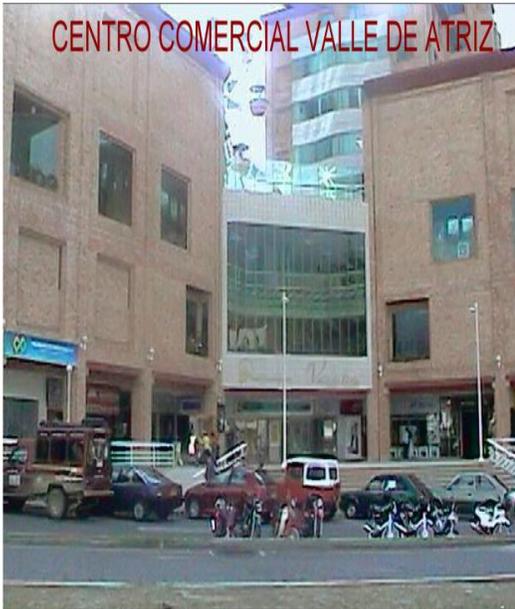
Cuadro 19. Punto de Venta LIMÓN PIEL

FACTOR	DEBILIDAD(-)										0	FORTALEZA(+)									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ubicación																					
Acceso																					
Visibilidad Exterior																					

Se sugiere ubicar puntos de venta LIMÓN PIEL en sitios estratégicos de la ciudad como: el Sector Comercial de Bombona, Centro Comercial Valle de Atriz, Centro Comercial Sebastián de Belalcazar y Centro Comercial Los Andes. Lo anterior debido a que son sitios comerciales en donde existe alta afluencia de personas que poseen la capacidad económica que les permite adquirir los bolsos de LIMÓN PIEL, los cuales son su mercado objetivo y a los que tiene que dirigir todo el esfuerzo de mercadeo.

PUNTO DE VENTA

CENTRO COMERCIAL VALLE DE ATRIZ



CENTRO COMERCIAL SEBASTIAN DE BELALCAZAR



CENTRO COMERCIAL LOS ANDES



LOCAL CENTRO COMERCIAL VALLE DE ATRIZ



11. INDICADORES

Finalmente, para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo se plantea realizar un seguimiento a la gestión que resulte luego de implementar las estrategias y las acciones que se presentan para la empresa LIMÓN PIEL, con el propósito de realizar los ajustes y las modificaciones pertinentes al mismo en la consecución de lograr los propósitos y los objetivos planeados.

11.1 ÍNDICES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL: Se definen indicadores en relación al grado de cumplimiento de presupuesto, tanto en ventas como en costos y gastos. Ejemplo de ello es, ventas presupuestadas vs. lo alcanzado, costos presupuestados vs. los incurridos, etc.

11.2 ÍNDICES DE EFICIENCIA: Se calculan en relación al rendimiento obtenido sobre los recursos realizados. Para la empresa LIMÓN PIEL se recomienda:

Retorno de la Inversión: $\text{Beneficios} / \text{Inversión}$

Productividad en ventas: $\text{Utilidad Bruta} / \text{Costo Total de Mano de Obra}$

Margen Bruto de Utilidades: $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$

Margen Neto de Utilidades: $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

Margen de Utilidad Operacional: $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$

11.3 INDICES DE EFICACIA: Estos miden el grado en que se alcanzaron los objetivos. Se aconsejan los siguientes:

Índice de Participación en el Mercado: Total Ventas / Ventas del Sector

Índice de Crecimiento en Ventas: (Ventas Actuales – Ventas Periodo Anterior / Ventas del Periodo Anterior) x 100

Índice de Deserción de Clientes: (Clientes Retirados / Total Clientes) x 100

11.4 ÍNDICES DE IMPACTO: Representan la medida del éxito del negocio y deben ser monitoreadas permanentemente.

Índices de Rentabilidad

Índices de Satisfacción del Cliente Interno

Índices de Satisfacción del Cliente Externo

Índices de Competitividad

Se recomienda a través de su mercadeo personalizado, del estudio de la competencia y del trabajo en equipo con los colaboradores de LIMÓN PIEL realizar el seguimiento de estos indicadores que miden el grado de satisfacción y le permiten realimentar la matriz del perfil competitivo.

Cuadro 20. Crecimiento del Mercado de LIMÓN PIEL - Miles de Pesos

EMPRESA	2004		2005		2006		2007	
VÉLEZ	36.6%	481.434,4	36.6%	522.356,3	36.6%	566.756,6	35.6%	598.129,5
BOSI	29.1%	382.779,8	29.1%	415.316,1	28.1%	435.132,8	26.1%	438.516,3
OTROS (SECTOR BOMBONA)	22.9%	301.225,3	18.9%	269.741,4	15.9%	246.213,9	13.9%	233.539,3
LIMÓN PIEL	11.4%	149.955	15.4%	219.789,2	19.4%	300.412	24.4%	409.953,9
	100%	1.315.394,7	100%	1.427.203,2	100%	1.548.515,5	100%	1.680.139,3

Cuadro 21. PLAN OPERATIVO LIMÓN PIEL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Elevar el nivel de competitividad de la empresa frente a la competencia.	Penetración en el mercado local – Intensiva	Diseñar programas publicitarios que hagan énfasis en la marca del producto.	Un año. 19.4%	Personal de ventas, de mercadeo y gerencia.	Incremento del porcentaje de participación en el mercado.
Buscar el crecimiento en ventas, beneficiar el tamaño de la organización.	Desarrollo del Mercado – Intensiva	Expansión en el mismo mercado geográfico y a través de nuevos canales y circuitos de distribución.	Un año. 19.4%	Personal de ventas, de mercadeo y gerencia.	Incremento en el volumen de ventas y porcentaje de participación.
Aumentar el volumen de ventas del producto en el mercado que cubre actualmente.	Desarrollo de Producto – Intensiva	Añadir funciones, características, mejorar el producto o reformularlo.	Un año. 19.4%	Personal de producción, mercadeo y gerencia.	Incremento en el volumen de ventas e innovación en el diseño del producto.
Creer en el mercado actual a través de actividades complementarias con productos relacionados	Diversificación Concéntrica - Diversificada	Producir y adquirir productos complementarios que tienen relación comercial	Un año. 19.4%	Personal de producción, mercadeo y gerencia.	Crecimiento y rentabilidad de la empresa aprovechando las oportunidades del mercado.
Fijar la marca en la mente de actuales y potenciales consumidores.	Penetración en el mercado local – Intensiva	Establecer un adecuado programa de mercadeo personalizado.	Un año. 19.4%	Personal de mercadeo y gerencia.	Incremento en las ventas, apropiación de potenciales clientes.

12. PRESUPUESTO

El presupuesto para la vigencia del año 2006, será el que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 22. Presupuesto General para el Año 2006

DETALLE	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL AÑO
Esferos	50	\$940	\$47.000
Cuña televisiva	12	\$8.333	\$99.996
Cuña radial	100	\$2.500	\$250.000
Calendarios	1.000	\$50	\$50.000
Pendón	1	\$100.000	\$100.000
Papelería en general Carpetas de presentación Cartas de presentación Volantes Plegables	Global (500 c/u)	\$1000	\$500.000
TOTAL			\$ 1.046.996

CONCLUSIONES

1. La empresa cuenta con una débil distribución local del producto y penetración en el mercado, lo cual afecta su posicionamiento en el mercado.
2. La participación de la empresa en el mercado, es poco significativa comparada frente a sus competidores.
3. La adopción y vigencia del plan operativo planteado en esta investigación determinará en alto grado el desarrollo de la empresa evaluada, toda vez que se ha elaborado en función de las nuevas tendencias de competitividad y capacidad de gestión.
4. El plan operativo expuesto estimula en gran medida al gerente a involucrarse activamente en el proceso de concientización de la importancia de su papel como agente líder de cambio, en procura de potencializarse, aprovechando para LIMÓN PIEL al máximo las oportunidades que ofrece el mercado.
5. La empresa cuenta con fortalezas internas y grandes oportunidades que le permitirán la adopción del plan sugerido de una manera muy eficaz y eficiente, logrando un posicionamiento en el mercado y características de competitividad en el corto plazo.
6. Ante las fortalezas internas y las exigencias del medio junto con el plan estratégico sugerido, se hace relevante la implementación de una relación personalizada con el cliente para buscar su preferencia y lealtad, como una estrategia de mercadeo.

7. El resultado del diagnóstico muestra como una de las variables más sobresalientes a nivel del mercado como es el servicio al cliente, se convierte en una desventaja frente a la competencia.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda asesoría aplicada en la implementación de planes estratégicos de mercadeo.
2. Se recomienda gestionar recursos para la implementación del plan operativo.
3. Brindar capacitación permanente al personal encargado en lo referente a la prestación del servicio de venta y posventa.
4. Realizar convenios con las universidades de la ciudad para la realización de investigaciones preliminares de mercado.
5. Direccionar esfuerzos de mercadeo al estrato 3, 4, y 5 por cuanto es el mercado objetivo y potencial, ya que su capacidad adquisitiva está sobre el promedio del valor de los artículos LIMÓN PIEL.
6. Gestionar recursos destinados a publicidad a nivel local.
7. Trabajar intensivamente en procesos de concientización de los clientes de LIMÓN PIEL en justificar el precio a cambio de una óptima calidad del producto y del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

CIFUENTES, Álvaro. CIFUENTES, Rosa María y SABOGAL SABOGAL Narciso. Investigación de mercados. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, 2000. 602 p.

COBRA, Marcos. Marketing de servicios. Bogotá: Nomos S.A., 2001. 252 p.

GALLÓN LOAIZA, Hernando y ORTIZ B, Eddy Alberto. Organización y métodos. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, 1998. 298 p.

GONZÁLEZ OTÁLORA, Elsa Marina y SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de mercadeo. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, 1999. 363 p.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 edición. Bogotá: Nomos S.A., 2003. 246 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1998. 368 p.

----- . Mercadotecnia. México: McGraw-Hill, 1992. 265 p.

ANEXOS

ANEXO A - ENTREVISTA CLIENTE INTERNO

1. Hace cuánto cumple con actividades productivas y de distribución a nivel local?
- 2.Cuál es la actividad económica de LIMÓN PIEL?
3. Qué tipo de productos produce y distribuye LIMÓN PIEL?
4. Cuáles son sus canales de distribución local?
5. Cuántos puntos de venta tiene actualmente?
6. Hay un proyecto de apertura de puntos de venta?
7. Cuáles son sus proveedores?
8. Cuantas personas conforman su fuerza de ventas?
9. Quienes son sus competidores directos e indirectos?
10. Aplican estrategias de mercadeo y cuales?
11. Qué medios de publicidad utiliza para promocionar sus productos?
12. Está ejecutando actualmente un plan estratégico de mercadeo?
- 13.Cuál es su participación en el mercado?
- 14.Cuál es el punto de equilibrio de LIMÓN PIEL?
15. Actualmente se esta cumpliendo con el presupuesto mensual de ventas?
16. Como es el proceso de producción?
17. Tienen políticas comerciales definidas?
18. Como es el clima organizacional?
19. Que sistemas de comunicación se manejan y que tan efectivos son?
20. Hay un programa de capacitación en ventas?
21. Como se realiza el servicio de posventa?
22. Como se aplica el proceso administrativo?
23. Conocen sus fortalezas y debilidades?
24. Conocen las amenazas y las oportunidades del medio?

ANEXO B - ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

OBJETIVO: Investigar los principales aspectos de mercadeo relacionados con la empresa LIMÓN PIEL en la ciudad de San Juan de Pasto con el fin de crear mejores estrategias para su desarrollo, crecimiento y fortalecimiento.

INFORMACIÓN INDEPENDIENTE

I. ESTRATO:

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

II. NIVEL DE INGRESOS:

- a. De uno a dos SMV _____
- b. De dos a tres SMV _____
- c. De tres a cuatro SMV _____
- d. De cuatro a cinco SMV _____
- e. Más de cinco SMV _____

INFORMACIÓN DEPENDIENTE

1. ¿Conoce usted la empresa LIMÓN PIEL ubicada en la ciudad San Juan de Pasto?

- a. SI _____
- b. NO _____

Si la respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta.

2. ¿Conoce los artículos LIMÓN PIEL?

- a. SI _____
- b. NO _____

3. ¿Ha comprado algún artículo LIMÓN PIEL?

- a. SI _____
- b. NO _____

Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

4. ¿Con qué frecuencia compra los artículos LIMÓN PIEL?

- a. Mensual _____
- b. Trimestral _____
- c. Semestral _____
- d. Anual _____
- e. Eventualmente _____

5. ¿Qué aspecto tiene en cuenta en el momento de comprar artículos LMÓN PIEL?

- a. Calidad _____
 - b. Precio _____
 - c. Diseño _____
 - d. Otro _____
- ¿Cuál? _____

6. ¿Qué aspecto le satisface más en el momento de la compra?

- a. Servicio _____
 - b. Producto _____
 - c. Diseño _____
 - d. Otro _____
- ¿Cuál? _____

Pase a la pregunta 8

7. ¿Cuál es la razón por la cual no compra estos artículos?

- a. Atención _____
 - b. Precio _____
 - c. Otro _____
- ¿Cual? _____

8. ¿Para usted, es importante la marca comercial del producto?

- a. SI _____
- b. NO _____

9. ¿Le agradaría que se prestara el servicio de diseños exclusivos?

- a. SI _____
- b. NO _____

10. ¿Cuál es la finalidad de la compra?

- a. Necesidad _____
- b. Moda _____
- c. Diseño _____
- d. Obsequio _____

11. ¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer los artículos LIMÓN PIEL?

- a. Revistas _____
 - b. Periódicos _____
 - c. Radio _____
 - d. Televisión _____
 - e. Internet _____
 - f. Ferias de exposición _____
 - g. Otro _____
- ¿Cuál? _____

12. ¿Le gustaría que existieran otros puntos de venta LIMÓN PIEL?

- a. SI _____
- b. NO _____

13. ¿Por qué?

- a. Acceso _____
- b. Comodidad _____
- c. Otro _____ ¿Cuál? _____

14. ¿Qué otras empresas de este tipo conoce?

- a. Vélez _____
- b. Trianon _____
- c. Artículos de Bombona _____
- d. Otros _____ ¿Cuáles? _____

15. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

GRACIAS

ANEXO C – CÓDIGO DE COMERCIO

Empresa Unipersonal

Art. 71. Concepto de una empresa unipersonal: Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

Parágrafo: Cuando se utilice la empresa unipersonal en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

Art. 72. Requisitos de Formación: La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario;
2. Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión Empresa Unipersonal, o de la sigla EU. so pena de que el empresario responda ilimitadamente;
3. El domicilio;
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido.

5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
6. El monto de capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.

Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

7. El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
8. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.

Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la empresa unipersonal.

Parágrafo: Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya la empresa unipersonal, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en este artículo o cuando la diligencia de registro no concorra personalmente el constituyente o su representante o apoderado.

Art. 73. Responsabilidad de los administradores: La responsabilidad de los administradores será la prevista en el régimen general de sociedades.

Art. 74. Aportación posterior de bienes: El empresario podrá aumentar el capital de la empresa mediante la aportación de nuevos bienes.

En este caso se procederá en la forma prevista para la constitución de la empresa. La disminución del capital se sujetará a las mismas reglas señaladas en el artículo 145 del Código de Comercio.

Art. 75. Prohibiciones: En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la empresa unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas.

Art. 76. Cesión de Cuotas: El titular de la empresa unipersonal, podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. A partir de este momento producirá efectos la cesión.

Parágrafo: Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir la correspondiente cesión cuando la diligencia de registro no concorra el cedente y el cesionario, personalmente o a través de sus representantes o apoderados.

Art. 77. Conversión a Sociedad: Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquella en el registro mercantil se elaborarán los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios e inscribirse en el registro mercantil. La nueva sociedad asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la empresa unipersonal.

Transcurrido dicho término sin que se cumplan las formalidades aludidas, quedará disuelta de pleno derecho y deberá liquidarse.

Art. 78. Justificación de utilidades: Las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

Art. 79. Terminación de la empresa: La empresa unipersonal se disolverá en los siguientes casos:

1. Por voluntad del titular de la empresa.
2. Por vencimiento del término previsto, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
3. Por muerte del constituyente cuando así se haya estipulado expresamente en el acto de constitución de la empresa unipersonal o de sus reformas.
4. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas.
5. Por orden de autoridad competente.
6. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento.
7. Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria.

En el caso previsto en el numeral segundo anterior, la disolución se producirá en pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución se hará constar en documento privado que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

No obstante, podrá evitarse la disolución de la empresa adoptándose las medidas que sean del caso según la causal ocurrida, siempre que se haga dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el empresario mismo o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor.

Art. 80. Normas aplicables a la empresa unipersonal: En lo no previsto en la presente ley, se aplicará a la empresa unipersonal en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y, en especial las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada.

Así mismo las empresas unipersonales estarán sujetas, en lo pertinente, a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, en los casos que determine el Presidente de la República.

Se entenderán predicables de la empresa unipersonal las referencias que a las sociedades se hagan en los regímenes de inhabilidades e incompatibilidades previstos en la Constitución o en la ley.

Art. 81. Conversión en empresa unipersonal: Cuando una sociedad se disuelva por la reducción del número de socios a uno, podrá, sin liquidarse, convertirse en empresa unipersonal, siempre que la decisión respectiva se solemnice mediante escritura pública y se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución. En este caso, la empresa unipersonal asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la sociedad disuelta.