

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
PARA “CIGARRERÍA LA ECONOMÍA AÑO 2007”**

**YUDY GIRALDO GIRALDO  
KELLY JOHANNA JIMÉNEZ MONGUÍ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2007**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
PARA “CIGARRERÍA LA ECONOMÍA AÑO 2007”**

**YUDY GIRALDO GIRALDO  
KELLY JOHANNA JIMÉNEZ MONGUÍ**

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios  
Internacionales**

**Director  
JESÚS MARÍA PLATA FRANCO  
Economista M.B.A.  
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2007**

**Nota De Aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesionales en mercadeo.**

**HENRY ROJAS PALACIOS**

---

**Jurado**

**EDGAR VELASCO PREAFÁN**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, 26 de Julio de 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

Para materializar este proyecto se conjugaron múltiples factores que lo hicieron posible en primer lugar Dios todopoderoso, él es quien nos permite lograr todas nuestras más anheladas metas e ideales; sin su consentimiento todo esfuerzo es vano, gracias Dios mío. Nuestra familia también un especial reconocimiento por el apoyo incondicional y aceptar ser parte de este proyecto, guiándonos a tomar las decisiones correctas para nuestro beneficio. Al establecimiento Cigarrería La Economía, escenario de nuestro aprendizaje y soporte en la aplicación de lo aprendido un especial agradecimiento al gerente Francisco Javier Giraldo y a los administradores Jairo León Aristizabal y Fabio Escárraga.

Nuestros profesores, dieron su mejor esfuerzo en orientarnos y para Jesús Maria Plata nuestro más grande reconocimiento, sin su apoyo no se hubiera cristalizado el logro. Desde nuestro primer encuentro sentimos el peso de su cooperación y éste aún persiste, fueron sus motivaciones, nuestro más preciado combustible para cumplir nuestro compromiso de día a día. Gracias.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>19</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>2. FASE CONCEPTUAL</b>	<b>21</b>
2.1 TEMA GENERAL	21
2.2 TEMA ESPECÍFICO	21
2.3 MARCOS DE REFERENCIA	21
2.3.1 Marco Teórico	22
2.3.2 Marco Conceptual	22
2.3.3 Marco Legal	23
2.4 METODOLOGÍA	24
<b>3. FASE DE INFORMACIÓN</b>	<b>26</b>
3.1 Sistema de transporte masivo - (STM MIO)	26
3.1.1 Los bolardos buscan rescatar el civismo caleño	26
3.1.2 Renovación en el Corazón de Cali	28
3.2 ANTECEDENTES – HISTORIA DE LA EMPRESA	28
3.2.1 Definición del negocio	29
3.2.2 Misión	30
3.2.3 Visión	30

3.3 MATRIZ DE INFORMACIÓN	31
3.3.1 Las 4p's de la empresa	31
3.3.1.1 Producto	31
3.3.1.2 Precio	32
3.3.1.3 Plaza	32
3.3.1.4 Promoción	32
3.3.1.4.1 Publicidad	32
3.3.1.4.2 Promociones	32
3.3.1.4.3 Relaciones públicas	32
3.3.1.4.4 Fuerza de ventas	32
3.3.2 Las 4c's de la empresa	32
3.3.2.1 Compañía	32
3.3.2.2 Cliente	33
3.3.2.3 Clima	33
3.3.2.4 Competencia	33
3.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
<b>4. FASE DE ANÁLISIS</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	35
4.1.1 Filosofía de dirección	35
4.1.2 Recurso humano	35
4.1.3 Clima organizacional interno	35
4.1.4 Recurso tecnológico	35

4.1.5 Recurso financiero	36
4.1.6 Evaluación del desempeño interno	36
4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	37
4.2.1 Análisis del medio ambiente externo	37
4.2.1.1 Económico y social	37
4.2.1.2 Cultural	39
4.2.1.3 Tecnológico	40
4.2.1.4. Político	40
4.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	41
4.2.3 Descripción de la competencia	43
4.2.4 Barreras de entrada	44
4.2.5 Productos sustitutos	44
4.2.6 Análisis de clientes	44
4.2.7 Evaluación del desempeño externo	45
4.3 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA	46
<b>5. FASE DE DIAGNOSTICO</b>	<b>51</b>
5.1 EL PROBLEMA	51
5.1.1 Planteamiento del problema	51
5.1.2 Formulación del problema	51
5.1.3 Justificación	51
5.1.4 Población beneficiada	52
5.2 OBJETIVOS	52

5.2.1 General	52
5.2.2 Específicos	52
5.2.3 Objetivos de la empresa	52
5.2.4 Alcance	53
5.2.5 Meta	53
5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	53
5.4 VENTAJA COMPETITIVA	55
<b>6. FASE DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>57</b>
6.1 BASES DE FORMULACIÓN	57
6.2 NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	58
6.2.1 Alternativas	58
6.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	61
6.2.3 Microsegmentación del mercado objetivo seleccionado	62
6.2.3.1 Geográfica	62
6.2.3.2 Demográfica	62
6.2.3.3 Psicográfica	62
6.2.3.4 Conductual	62
6.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	63
6.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	63
6.3.1.1 Selección y justificación	64
6.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	66
6.3.2.1 Selección, justificación y táctica	68



<b>7. FASE DE GESTIÓN DEL PLAN</b>	<b>71</b>
7.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	71
7.1.1 Implementación	71
7.1.2 Control	71
7.1.3 Evaluación	71
7.1.3.1 Índices de evaluación	71
7.1.3.2 Plan de contingencia	76
7.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias	76
7.2 RESULTADOS FINANCIEROS	78
7.2.1 P & G - Proyección de resultados	78
7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	79
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calificaciones análisis interno.	36
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)	36
Tabla 3. Participación relativa del mercado.	42
Tabla 4. Calificaciones análisis externo.	45
Tabla 5. Matriz de evaluación factores externos (E.F.E)	45
Tabla 6. Análisis DOFA	46
Tabla 7. Factores claves de éxito.	53
Tabla 8. Matriz ventaja competitiva.	54
Tabla 9. Comparación de precios.	55
Tabla 10. Comparación de variedad de productos	55
Tabla 11. Bases de formulación.	57
Tabla 12. Selección de alternativas	61
Tabla 13. Construcción de estrategias corporativas	65
Tabla 14. Desarrollo e implementación de estrategias	72
Tabla 15. Presupuesto implementación de estrategias	77
Tabla 16. P&G proyección de resultados	78
Tabla 17. Cronograma de actividades estratégicas	79

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Mercado actual	30
Gráfico 2. Distribución de productos dentro de Cigarrería La Economía.	31
Grafico 3. Matriz de participación relativa de la industria (PRI)	42
Gráfico 4. Dimensiones del mercado de referencia	59
Gráfico 5. Mercado resultante.	62
Gráfico 6. Vertientes y opciones estratégicas corporativas.	64
Gráfico 7. Estrategias básicas operativas.	67

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Fotografías Cigarrería La Economía.	83
Anexo B. Ubicación de Cigarrería La Economía.	87
Anexo C. Cuadro de evaluación del desempeño interno.	88
Anexo D. Cuadro de evaluación del desempeño externo.	91
Anexo E. Evaluación de alternativas de mercado objetivo.	92
Anexo F. Organigrama Cigarrería La Economía.	94

## RESUMEN EJECUTIVO

Santiago de Cali es una ciudad con un mercado realmente diversificado, factor que la hace atractiva para la creación de cualquier negocio, sin olvidar que la cultura de las personas que habitan en la ciudad hace que la idea de negocio tenga éxito siempre y cuando se fundamenten la entrega del mejor servicio con productos de la mejor calidad.

El presente estudio se ha realizado como proyecto de grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. El escenario de estudio fue Cigarrería La Economía con el propósito central de formular e implementar un plan de marketing estratégico para el año 2007, a fin de aprovechar los efectos que produce en la gestión de la empresa la fases de ejecución del proyecto que modifica el transporte publico masivo denominado STM MIO.

Este proyecto se realizó a partir de la metodología de análisis estratégico en un proceso de seis fases: conceptual, información, análisis, diagnostico, formulación de estrategias y gestión del plan.

La fase de información comienza por la definición de La empresa Cigarrería La Economía el cual es un negocio que opera como intermediario en la cadena de distribución través de su único punto de venta, ofrece toda clase de productos de consumo personal, familiar en el sector de alimentos, aseo, medicamentos y licores a tenderos, vendedores ambulantes y personas del sector de estratos 1, 2 y 3.

El negocio está ubicado en la calle 13 N° 10 – 05, en la zona céntrica y tradicional de la ciudad Santiago de Cali. La historia de la empresa comenzó por la iniciativa de una familia proveniente del oriente Antioqueño quienes se establecieron para crear la oportunidad de obtener ingresos y trabajo, para el soporte de la familia. La empresa en su proceso de crecimiento se ha constituido en un consorcio que ha dado participación a otros miembros de la familia extensa, como hermanos, primos, etc. El negocio durante toda su vida legal y jurídica ha mantenido el propósito de ganar la preferencia de los clientes ofreciéndoles productos a precios competitivos y calidad en la atención de sus preferencias.

Por medio del análisis de las variables del marketing se pudo observar que la empresa es bastante competitiva por los precios bajos que ofrece al mercado. La empresa no cuenta con espacios disponibles para el parqueo de los carros de los clientes y descarga de la mercancía. Con la puesta en marcha del STM MIO este espacio se va a ver mucho más limitado pues la estructura del mismo no tiene en cuenta los negocios y las necesidades de los usuarios del sector. Por otro lado

Cigarrería La Economía no realiza ningún tipo de publicidad, debido a que sus administradores son muy empíricos y no creen necesaria esta clase de inversión. La promoción se realiza directamente con los clientes a través de la presentación del portafolio de bienes que se comercializan y las ventajas en cuanto a volúmenes, precio, calidad y oportunidad. Se rifan artículos y se ofrecen descuentos especiales por volúmenes de compras.

Se realizó un análisis situacional interno que mostró la falta de personal capacitado para la realización de las actividades administrativas y de ventas, además de la falta de una sede propia que le permita disminuir gastos en arrendamiento. Esta evaluación mostró también, que la empresa tiene bien estructurado el departamento contable y que este cuenta con un sistema que le permite llevar a cabo todas estas actividades de una manera eficaz y eficiente, sin embargo la empresa no cuenta con una base de datos que le permita hacer seguimiento a sus compradores, y por esta misma razón no conoce la cantidad de clientes que tiene en la actualidad y de donde provienen estos.

Se realizó un análisis situacional externo que permite entender cómo las variables económicas, sociales, culturales, tecnológicas y políticas afectan o influyen en el buen desempeño de la empresa, mostrando cómo el mercado hoy en día cada vez es más cambiante, tiene nuevas exigencias, gustos y por consiguiente a los empresarios se ven obligados a adecuarse a las tendencias de su época. Además en las preferencias de los consumidores se ve una clara y amenazante entrada de competidores con mucho capital para invertir y crear conceptos nuevos para este tipo de mercado, es por esto que se hace sumamente necesario crear estrategias que ayuden y hagan crecer la empresa, generando más ventas y utilidades. Dentro del análisis externo se entendió como la puesta en marcha del STM MIO genera una desventaja para la empresa ya que no quedarán lugares hábiles para el parqueo de los vehículos y para el cargue y descargue de la mercancía. Y aunque en el terreno se va a valorizar muchísimo y el centro va a ser un lugar seguro para sus visitantes, en este aspecto no se va a ver beneficiada la empresa.

Los competidores más representativos para Cigarrería La Economía son: Estanco La Amistad, que es una empresa con más de 20 años en el mercado atendiendo las necesidades de los pequeños estancos y de las personas de estratos 2, 3, 4 y 5. Cuenta con una edificación propia, distribuida con bodegas de gran capacidad y con estanterías que ofrecen una buena presentación de los productos y una mayor comodidad a los clientes al momento de las compras. Ofrece también una opción a los clientes de llevar sus pedidos a los lugares donde lo necesitan con un buen servicio a domicilio hasta las primeras horas de la noche. No estima recursos encaminados a la publicidad y al mercadeo.

Licores Junior se encuentra ubicado en la zona rosa de la ciudad de Cali su mercado objetivo principalmente son bares, discotecas y estancos de la ciudad. No cuenta con una planta física propia y concentra sus actividades en el servicio a domicilio hasta altas horas de la noche, haciendo más eficiente este tipo de servicio, en especial para los bares y las discotecas de la ciudad. En cuanto a la fuerza de ventas, esta solo se enfoca en la atención en el punto de venta pues no cuenta con base de datos para realizar seguimiento continuo a los clientes. No estima recursos encaminados a la publicidad y al mercadeo.

Rancho y Licores Santa Rosa se encuentra ubicado en el centro de la ciudad cuenta con instalaciones alquiladas pero adecuadas para la prestación del servicio, cuentan con servicio a domicilio pero centra más sus actividades en el punto de venta. No estima recursos en publicidad y mercadeo y no realiza promociones. Sus precios son bajos ya que es una manera de llegar a sus clientes y no dejar que éstos se vayan para la competencia. Este establecimiento también se verá influenciado por la puesta en marcha del STM MIO ya que el centro va a tener más afluencia de público y una mejor apariencia y seguridad.

Con la realización del análisis dofa se pudo definir cuáles son sus principales Debilidades como la falta de una base de datos que le genere información rápida acerca del origen de sus clientes, preferencias, frecuencias y posibles sugerencias y los cambios culturales que se pueden presentar con la puesta en marcha del STM MIO. Oportunidades como la de conseguir otra propiedad ubicada estratégicamente y que enfoque sus estrategias en el servicio a domicilio y el telemercadeo pero sin cerrar la sede actual de la empresa, para desde ahí comenzar a mostrar el nuevo concepto a los clientes. Fortaleza, que son los precios bajos y variedad de productos de buena calidad. Y la amenaza más latente que es falta de lugar para realizar el parqueo de los vehículos y posiblemente los cambios de infraestructura en la ciudad conlleven a que este tipo de negocio no sea el más apropiado para la zona.

Como factores claves de éxito para el sector del comercio de licores, dulces y abarrotes, se consideran los siguientes elementos: experiencia, precios portafolio de productos e instalaciones.

Para Cigarrería La Economía la ventaja competitiva respecto a sus competidores son los precios y el portafolio de productos, ya que la experticia que posee le ayuda adquirir variedad de productos con buena calidad a precios económicos. Además de las buenas relaciones que tiene con los proveedores en donde obtienen beneficios por pronto pago y numero de pedidos.

En el momento de su creación Cigarrería La Economía fue una empresa muy sólida con representativas ventas que le permitieron ser un líder altamente competitivo en el mercado, donde sus fundadores visionaron una idea de negocio en la cual desarrollaban subjetivamente una serie de ideas que en su momento le permitieron lograr un buen posicionamiento, pero con el transcurso del tiempo este conocimiento innato no fue suficiente debido a los grandes cambios culturales y de consumo en la ciudad. Estas circunstancias generaron la necesidad de que en la empresa se estableciera principalmente un departamento de contabilidad que permitieran obtener mayor control del recurso financiero de la compañía. Pero esto no ha sido suficiente debido a que la ciudad actualmente se esta enfrentando con un cambio de infraestructura que va a afectar seriamente a este sector de la ciudad por la construcción del STM MIO (Sistema de Transporte Masivo – Masivo Integrado de Occidente), por esta razón es necesario crear estrategias de marketing y un plan de acción que permitan lograr que la empresa gane participación, se mantenga en el mercado y logre crecer cada vez más.

Se realizó una serie de combinaciones para determinar cuál es el mercado mas conveniente para la empresa y este análisis dio como resultado que la alternativa de mayor viabilidad el mercado es la 2.2.2 en donde se satisface a tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen compras los productos de estratos 2, 3 y 4 y donde se hace necesario brindarles mayores beneficios con la venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemarketing y servicio domicilio.

Las estrategias corporativas que se plantearon para resolver el problema fueron la de rentabilidad enfocada a la inversión ya que con la puesta en marcha del STM MIO, la empresa necesita de estrategias de inversión que le permitan contrarrestar los aspectos tanto internos como externos con herramientas como la publicidad y el mercadeo de esta manera lograr la estabilidad y el crecimiento en el mercado donde incursiona. Y la estrategia de posicionamiento diferenciado ya que es necesario que la empresa se logre el posicionamiento de la empresa a través del reconocimiento de la misma, como una de las compañías líderes en la prestación del servicio a domicilio.

Las estrategias operativas propuestas en el proyecto son la de permanencia de producto actual, sin variaciones, la estrategia de plaza estructura directa, de intensidad exclusiva y de cubrimiento mayor. Los precios con relación a la competencia igual o menor y por último la estrategia de promoción que será de atracción PULL en donde cada una de las actividades propuestas van encaminadas a incentivar las compras a domicilio y el nuevo enfoque de la empresa.



Para llevar a cabo este proyecto es necesario dar a conocer a todas las personas que hacen parte de la compañía lo que se busca con el plan que se va a ejecutar y poder así llevar una secuencia entre los objetivos, metas y estrategias a implementar para poder ubicar la empresa en el horizonte que se desea.

Para dar control al proceso de ejecución de las estrategias es necesario que las personas de la alta gerencia y las que están vinculadas con las actividades y la toma de decisiones de la empresa hagan reuniones periódicamente que les permitan estar al tanto de dichas actividades y establecer si se ha cumplido con lo que se requiere o no. Es aconsejable que estas reuniones se realicen dos veces en el mes. La evaluación se debe realizar cada tres meses para poder dar opciones a las personas involucradas con el proceso estratégico que demuestren resultados, brindando de esta misma manera la obtención de ayudas pertinentes que permitan llevar a cabo la finalidad de las estrategias, permitiendo verificar el cumplimiento de las mismas.

Es necesario tener a la mano un plan de contingencia que permita verificar un año después de la implementación de las estrategias el cumplimiento de la meta propuesta la cual fue lograr incrementar las ventas en un 10% en un periodo de 1 año, pues actualmente las ventas están en 4.032 millones anuales lo que corresponde a un 8% de la participación relativa del mercado y se espera aumentar la misma a un 18%, lo que corresponde a un incremento en las ventas de 403.212.865 millones aproximadamente en un año.

Se espera que con el buen funcionamiento del plan de mercadeo propuesto para la empresa Cigarrería La Economía la utilidad pase de 80 millones de pesos a 123 millones de pesos lo que corresponde a un incremento del 50%.

Como conclusiones se pueden destacar que Cigarrería La Economía ofrece productos de buena calidad a sus clientes y con una gran variedad que le permite atender las diversas necesidades de sus clientes. Hasta el momento la empresa ha desaprovechado las ventajas y oportunidades de crecimiento que brinda el servicio a domicilio. Con la puesta en marcha del STM MIO, la zona del centro se va a valorizar, por lo tanto entrar a satisfacer y dirigir esfuerzos estratégicos al estrato socioeconómico 1, no será lo más conveniente para la empresa, ya que la afluencia de estas personas al sector puede disminuir. La puesta en marcha de STM MIO, se convierte en un obstáculo para que los clientes se acerquen al establecimiento, debido a la dificultad para el parqueo de sus vehículos, cargue y descargue de la mercancía. La empresa no ha creado una base de datos que le permita hacer seguimiento a sus compradores, y por esta misma razón no conoce la cantidad de clientes que tiene en la actualidad y de donde provienen estos.

Como recomendaciones se pueden enfatizar en la implementación lo antes posible el plan de mercadeo estratégico. Considerar la compra o el arrendamiento de un nuevo local, ubicado en una zona estratégica, que le permita realizar especialmente las acciones de telemercadeo y servicio domicilio. Sin abandonar el establecimiento donde opera actualmente. Realizar una investigación de mercados que le permita conocer cual es el lugar idóneo para ubicar el nuevo establecimiento especializado en telemercadeo y servicio domicilio. Mejorar la estructura física del establecimiento donde opera actualmente, para brindar de esta manera al consumidor un aspecto más agradable y mas cómodo, una vez este en marcha el STM MIO.

## INTRODUCCIÓN

La inserción de una empresa en el mercado Colombiano y el reto de ser empresario, van más allá de llevar a cabo una idea de negocio. El desarrollo de esa idea de negocio y el éxito que pueda llegar a obtener la compañía es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un empresario exitoso. Por eso consideramos indispensable el desarrollo del plan de mercadeo estratégico, ya que permite orientar a la empresa hacia oportunidades económicas, por medio de estrategias que se generan con el análisis de la mezcla de marketing para satisfacer las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Este trabajo es realizado con el fin de brindar a la empresa Cigarrería La Economía estrategias que le permitan mantenerse y crecer en el mercado donde actualmente incursiona. En este trabajo se entregará un informe detallado de todos los aspectos que se evalúan un Plan de Mercadeo Estratégico. Algunos cómo, la competencia, un análisis interno y externo, y una serie de recomendaciones acerca de lo que debe hacer la empresa para poder ubicarse en la meta a alcanzar, y que a su vez le permitan a los directivos de la compañía tomar las decisiones mas adecuadas para el bienestar de la compañía.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La realización del STM MIO (Sistema de Transporte Masivo – Masivo Integrado de Occidente) trae para la ciudad de Cali una serie de cambios tanto positivos como negativos. En cuanto al aspecto positivo con la construcción de éste se genera desarrollo urbano y mejor calidad de vida a largo plazo, pero esto trae muchas consecuencias especialmente para los comerciantes que tienen sus negocios ubicados en la zona de construcción de dichos tramos, lo que puede traer diferentes reacciones en los comerciantes de la ciudad porque la estructura del plan de ordenamiento territorial no tiene en cuenta las necesidades particulares de los comerciantes sino el bien común de la ciudad. Por esta razón el presente trabajo tiene como finalidad la realización de un plan de mercadeo estratégico que les permitiera anteponerse a los cambios tanto positivos como negativos que genera la puesta en marcha del STM MIO.

La empresa nunca ha realizado inversiones en publicidad, mercadeo y mucho menos en un plan de mercadeo, por lo cual este trabajo genera novedad para los socios ya que es una alternativa diferente para llevar a cabo sus actividades comerciales pues ya no se tomarían decisiones empíricamente sino que ya se ha estudiado a fondo toda la estructura de la empresa, por lo tanto la solución de los problemas se podría tomar de acuerdo con los diferentes estudios que se le presenten en el siguiente proyecto.

Los principales beneficiados con la realización de este proyecto son los socios de Cigarrería La Economía ya que esto le proporciona información que les ayuda para un mejor funcionamiento de la empresa para que pueda incrementar sus utilidades y mantenerse en el mercado. Otros de los grandes beneficiados son los clientes ya que la empresa va a encaminar sus esfuerzos para generar un mejor servicio de acuerdo a las necesidades que se vayan generando día tras día.

## 2. FASE CONCEPTUAL

### 2.1 TEMA GENERAL

#### **Mercadeo Estratégico:**

El Mercadeo Estratégico puede definirse como un proceso en el que partiendo de un análisis situacional de la empresa, se establece, la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos y metas propuestas.

### 2.2 TEMA ESPECÍFICO

Plan de Mercadeo Estratégico para Cigarrería La Economía año 2007.

**Plan de Mercadeo Estratégico:** Es un documento escrito que detalla la situación actual al respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto. Es ideal para la empresa pues ayuda a comprender más a fondo la situación real y cuáles son las estrategias y pasos a seguir para que con la puesta en marcha del sistema de transporte masivo, la empresa se recupere, logre incrementar sus ventas y utilidades y se sostenga en el mercado.

### 2.3 MARCOS DE REFERENCIA

Los marcos de referencia están dados por el marco teórico y el marco conceptual; el primero tiene como objetivo situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran a través de textos guías especializados en los temas a tratar dentro del proyecto. Y el marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo.

**2.3.1 Marco teórico.** Para realizar el presente trabajo se tuvieron en cuenta diversos textos en donde la estructura de los mismos son fundamentales para llevar a cabo el desarrollo del Plan de Mercadeo Estratégico para Cigarrería La Economía. Estos son:

Mercadeo Estratégico. Cuarta edición. Walter Boyd- Mullins Larréche.

Marketing. Décima edición. Phillip Kotler- Gary Armstrong.

La Estrategia Básica del Marketing. Díaz de Santos S.A. Madrid España.

### **2.3.2 Marco conceptual**

**MERCADEO:** proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y servicios.

**MERCADEO ESTRATÉGICO:** puede definirse como un proceso en el que partiendo de un análisis situacional de la empresa, se establece, la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos y metas propuestas.

**EL ANÁLISIS SITUACIONAL:** la importancia de este análisis situacional, radica en conocer los clientes actuales y en potencia, el ambiente competitivo, fortalezas y debilidades relativas de la empresa, las tendencias en el macro ambiente mas amplio que pueden tener efecto en el producto, y de esta manera comprender cuestiones claves, oportunidades importantes o amenazas de las que es preciso ocuparse durante el periodo de planeación.

**ESTRATEGIAS:** es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. **Estrategia Corporativa**, grado de estrategia que provee la dirección en la misión de la compañía, las clases de negocios en los que debe participar y sus políticas de crecimiento. **Estrategia en el ámbito de negocios**, aborda, en primer lugar, la forma en que un negocio competirá en su ramo. **Estrategias de marketing**, abarca todas las decisiones interrelacionadas funcionales acerca de cómo se ha de dividir el mercado en segmentos, a qué segmentos hay que dirigirse, qué bienes y servicios hay que ofrecer en cada segmento, qué herramientas y estímulos promocionales hay que utilizar y que precios se han de asignar.

**DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS:** los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing. Determinan hacia donde queremos llegar y de qué forma: éstos además deben ser acordes al plan general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

**LA META:** la meta es "El Objetivo cuantificado", y para ello debemos establecer el cuanto, su alcance geográfico y su espacio en el tiempo.

**TÁCTICA:** la táctica son las ideas en acción, el valor final de toda estrategia es una buena táctica.

**AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS:** se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente la organización en el futuro.

**FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS:** son las actividades que puede controlar la compañía y que desempeña muy bien o muy mal.

**PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL:** es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como un conjunto de acciones político-administrativas y planificación concertada. De 0 a 30.000 habitantes se hace un esquema de ordenamiento, de 30.000 a 100.000, se hace un plan básico de ordenamiento territorial y de 100.000 habitantes en adelante se hace un plan de ordenamiento territorial.

**SISTEMA MASIVO DE TRANSPORTE MIO:** es el proyecto más importante que se ejecutará en Cali en los próximos años. Ofrece la posibilidad de generar un proceso sostenible de crecimiento económico para la región, y sobre todo de transformar el concepto de transporte urbano por el de movilidad, en el que se reúnen todos los elementos para posibilitar el desplazamiento entre diferentes puntos de la ciudad a través de los medios más eficientes.

**TELEMERCADERO:** uso del teléfono para desarrollar funciones de mercadeo, tales como estudios de mercado, recabar información y hacer ventas. Es término es corrientemente entendido como venta utilizando el teléfono.

**2.3.3 Marco legal.** La compañía no tiene una entidad que la regule directamente, pero cumple con los requisitos fundamentales para su funcionamiento, como Sayco y Acinpro, Bomberos, Uso del suelo, Concepto sanitario, Dagma, Fumigación. Además de cumplir con el pago de impuestos a la DIAN, al municipio por medio del departamento de Industria y Comercio y se encuentra matriculado en la Cámara y Comercio.

## 2.4 METODOLOGÍA.

La metodología utilizada para el análisis de mercadeo estratégico del presente trabajo se tomó en cuenta las siguientes fases:

- La fase conceptual por ser la primera describe los aspectos generales como los conceptos y temas que enmarcan el plan de mercadeo estratégico a realizar, en aspectos teóricos y legales.
- En la fase dos llamada fase de información, se capta toda la historia y antecedentes de la empresa que permiten realizar un análisis detallado del marketing mix arrojando como resultado aquellos problemas que posee la empresa.
- En la fase tres llamada fase de análisis, encontramos tres situaciones a estudiar; primero se hace fundamental realizar un análisis interno de la compañía, identificando la filosofía de dirección, recurso humano, clima organizacional interno, recurso tecnológico y financiero. Seguidamente se encuentra el análisis situacional externo en donde se toman en cuenta factores de suma importancia como el análisis económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales y por ultimo se realiza una breve descripción de los competidores más cercanos. Y por ultimo el análisis de participación relativa y el Análisis Dofa relacionado con las 4 P's y las 4 C's de la empresa.
- En la fase cuatro llamada fase de diagnóstico, se entra a plantear y formular el problema, mostrando las consecuencias actuales y futuras que se pueden generar. Después de la formulación del problema es fundamental plantear los objetivos, alcances y metas que dan dirección al proyecto, junto con los factores claves de éxito y la ventaja competitiva.
- La fase cinco llamada fase de formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres aspectos: El primero es un resumen sobre los temas anteriormente mencionados. El segundo es el planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macro segmentación y



micro segmentación. El tercer tema son las esquematizaciones de las opciones estratégicas corporativas como operativas.

- En la fase seis llamada fase de gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias, allí se determinan, la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias.
- Por ultimo se plantean conclusiones y recomendaciones, útiles para la empresa con relación los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo estratégico. Se exponen las referencias bibliográficas y se anexan cuadros y figuras resultantes del trabajo desarrollado.

### 3. FASE DE INFORMACIÓN

#### 3.1 SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO - MASIVO INTEGRADO DE OCCIDENTE (STM MIO)

**3.1.1 Los bolardos buscan rescatar el civismo caleño.** Aunque para la mayoría de comerciantes los bolardos constituyen un verdadero dolor de cabeza, para un buen número de caleños están significando desde ya un merecido alivio al momento de recorrer su ciudad a pie.

Así lo han podido constatar quienes a diario transitan por la Carrera 1, otra vía de negocios de reparaciones callejeras de autos y motos en la que las máquinas le robaban espacio al peatón, y en la que hoy se pueden desplazar sin ningún tipo de obstáculo tanto los caleños como quienes visitan la llamada ‘sucursal del cielo’.

Y es que gracias a las obras del Masivo Integrado de Occidente, MIO, vías como la Calle 5 con Carrera 15, por Santa Librada, y en la Calle 21 con Carrera 1, en cercanías del Comando de la Policía Metropolitana, son hoy en día espacios reservados exclusivamente para los caminantes, con andenes anchos, espaciosos y libres de zonas de parqueo a raíz de la implementación de los bolardos. La negativa de algunos vecinos respecto del uso de los bolardos es constante, toda vez que argumentan la falta de espacio con el que contaban anteriormente para la refacción de vehículos y motocicletas, así como para el cargue y descargue de mercancías.

“La cantidad de carros por los que hemos debido responderles a los clientes se cuentan por docenas, porque los mecánicos no alcanzan a ver los bolardos y terminan rayando las puertas y bómperes”, dice Hernán Mora, propietario del taller Servimora, localizado en la Calle 21, sobre la ribera del río Cali, y quien ahora debe hacer las reparaciones de sus clientes dentro de su taller o en algunas calles cercanas de poca circulación vehicular.

Las quejas al respecto no son menores en otros sitios de la ciudad, como la Carrera 15, donde los comerciantes han impuesto desde ya su veto al uso de los bolardos que se ‘sembrarán’ allí. A su juicio, las ventas se verían reducidas porque las estructuras mismas alejarían a los clientes y, como salvaguarda a la medida, piden la construcción de bahías de parqueo que puedan ser utilizadas por sus compradores. El vandalismo contra algunos de los bolardos, que han sido cortados de tajo para extraerles el hierro y luego revenderlo, es muestra del grado de insensibilidad que ante las obras del MIO muestran algunos habitantes de la ciudad.

Álvaro Aguado, vocero de los comerciantes de la Carrera 15, ha destacado la importancia que tienen los bolardos para recobrar la libre movilidad del peatón, aunque ha sido crítico al manifestar que la cantidad de los que se han dispuesto y se proyecta colocar es exagerada.

Sobre el particular, los diseñadores, ingenieros y arquitectos de MetroCali S.A. señalan que el espacio público es el eje principal de la mayoría de los planes de ordenamiento territorial del país, y que por tal razón los bolardos propician equilibrio e igualdad urbana.

No obstante, agregan que su uso busca rescatar el respeto por los andenes, pero señalan que los mismos no son un elemento impositivo. “Los bolardos no son elementos impositivos –dicen -, pues cuentan con el recurso de desinstalarse en el momento que se genere una cultura ciudadana hacia el respeto de no parquear sobre los andenes y separadores viales”. Pese a tal advertencia, hay quienes ya han empezado a ‘desmontarlos’ por su propia cuenta, más no por la existencia de conciencia frente al espacio que merece el peatón. Lo hacen porque su estructura, cuya base es de hierro, resulta ser fuente de recursos para la gente de la calle, que ha empezado a cortar de tajo algunos de los elementos que componen el mobiliario de la Carrera 21, entre los que también se cuentan las canecas para la basura.

Tal tipo de daños a las obras impulsadas por MetroCali han llevado a los arquitectos e ingenieros del Departamento de Construcción de esta entidad a cambiar la composición de los bolardos, que de ahora en adelante serán en su totalidad de cemento, y no de hierro con revestimiento de acrílico, como los ya dispuestos en algunas vías de Cali.

“El MIO es una obra que busca rescatar el espíritu cívico de los caleños, por eso algunas medidas que se han tomado en materia de diseño y paisajismo pueden afectar a unos cuantos, pero serán de beneficio para una inmensa cantidad que deseará disfrutar de un entorno diferente, con andenes amplios y libres de vehículos estacionados y limpios de residuos sólidos o manchas de aceite, que eran comunes en las vías que ya se han intervenido”, precisa el ingeniero, al tiempo que recuerda que en ese proceso de cambio MetroCali ha estado presente como acompañante a través de reuniones con la comunidad, en las que se hace claridad del avance de obras y los beneficios que a la postre traerá consigo los bolardos para la socialización de la capital del Valle.

Así las cosas, la implementación de los bolardos, aunque retrógrada para algunos, es en verdad un avance hacia ese cambio social y urbanístico que Cali pide a gritos, y en el que el recate por el civismo busca abrirse espacio entre los peatones y habitantes a paso firme.

**3.1.2 Renovación en el Corazón de Cali.** Ciento de historias que nacieron en pleno corazón de Cali hoy se desvanecen entre las pesadas máquinas que ruedan por la calle 15 y el fuerte sonido de los taladros rompiendo el asfalto. El comercio que sobrevivió precariamente por las calles de ese sector debido al olvido del Estado, hoy toma un nuevo rumbo hacia el progreso. Junto a este sentimiento de avance que trae las obras del MIO en el centro, la incertidumbre se mezcla entre la nostalgia de un cambio y un mayor desarrollo urbanístico que Cali necesitaba afrontar desde hace varios años.

Y es que el Sistema Integrado de Transporte Masivo que Metrocali teje sobre las calles es más que eso. “Es un nuevo sistema de vida que sin duda mejorará nuestro entorno y la calidad de vida de todos los caleños”, explica Jaime Córdoba Zuluaga, presidente de Metrocali. Aunque el escepticismo de muchos ciudadanos por las obras aún continúa, los resultados positivos ya se empiezan a notar. Muestra de ello es la seguridad que empieza a retornar poco a poco por las calles del centro.

### **3.2 ANTECEDENTES – HISTORIA DE LA EMPRESA**

Cigarrería La Economía es una empresa que se dedica a la comercialización de productos misceláneos, como víveres, abarrotes, medicamentos, cosméticos, licores y cigarrillos etc. Tiene una tradición comercial de más de 15 años por gestión de los señores Lorenzo Giraldo y Javier Giraldo, quienes crearon el negocio impulsados por su capacidad de emprendimiento empresarial para responder a la necesidad familiar de generar ingreso y trabajo.

El proceso de creación se puede describir de la siguiente forma:

El negocio tiene sus primeras actividades comerciales en el centro de la ciudad de Cali, dentro del centro comercial La Regalía, en un establecimiento pequeño donde se comercializaban principalmente abarrotes y licores. Ante la afluencia de un gran número de compradores el negocio fue creciendo por lo cual fue necesario crear divisiones para especializar en cada negocio la oferta de los bienes, con la siguiente denominación. La Dulcería que comercializa dulces, comestibles, licores y cigarrillos. El Remate que se especializa en la venta de víveres y productos de aseo del hogar, y Variedades que se especializa en la venta de medicamentos, cosméticos y productos de aseo personal.

Con el crecimiento de la dimensión del negocio se fueron sistematizando algunos procesos de la administración como fueron la contabilidad, los inventarios, el personal, la jurídica y la fiscal.

En la actualidad la empresa tiene una planta de personal que cuenta con 20 empleados directos y que genera además más de 10 empleos indirectos para atender mantenimiento y reparación de las instalaciones de los equipos, aseo y vigilancia.

Cada una de estas empresas cuenta con una administración directa las cuales se reportan a una administración central donde se gobiernan todos los procesos claves de la empresa.

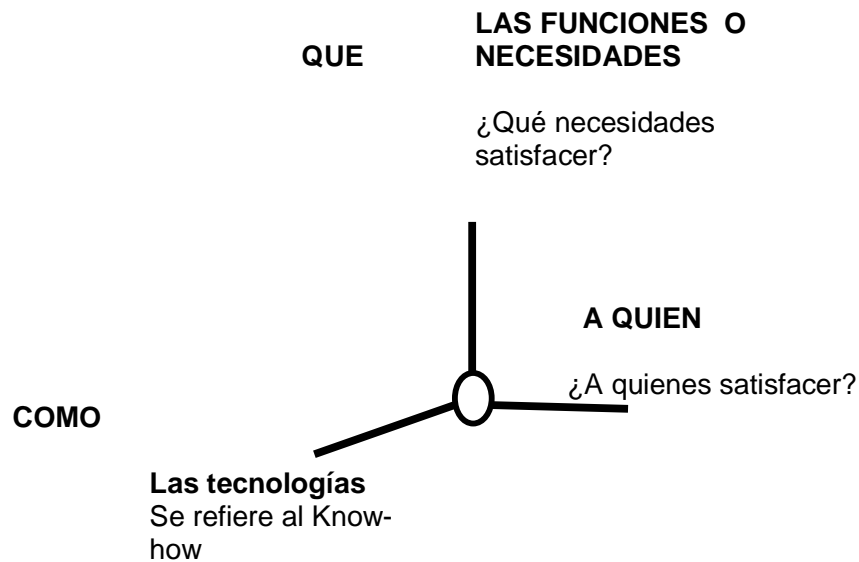
Durante el tiempo que lleva la empresa de vigencia nunca ha sido intervenida por las autoridades por prácticas de comercio indebidas como especulación, acaparamiento, pago de impuestos, contrabando, manipulación del peso de los productos, adulteración del contenido de los productos, etc.

Aunque inicialmente la construcción del STM MIO se convierte en una amenaza por todas las incomodidades que ocasiona a los clientes, y por que a su vez provoca disminución en la afluencia de los mismos, generando así reducción en las ventas de la compañía, es necesario que la empresa busque en esta amenaza la oportunidad de fortalecer su estructura que le ayude a mantenerse en el mercado durante el tiempo de construcción, y poder entregar a los clientes productos y servicios de buena calidad una vez terminada su construcción, hecho que será favorable para la empresa por la valorización de este sector de la ciudad teniendo en cuenta que una de las principales estaciones será ubicada cerca de la compañía lo que ocasionará mayor afluencia de personas.

**3.2.1 Definición del negocio.** Cigarrería La Economía es un intermediario en la cadena de distribución de productos como: licores, abarrotes, dulces, medicamentos. Estos productos generalmente se venden a tenderos, vendedores ambulantes y personas del sector de estratos 1, 2 y 3.

Este negocio está dividido en 3 sectores: La dulcería, donde se realizan las ventas de licores y dulces. El remate, venta de alimentos y elementos de aseo. Variedades, venta de medicamentos y elementos de aseo personal. Los precios de los productos son muy flexibles y le dan la facilidad para que las personas puedan adquirirlos pensando en el negocio de los que van a comprar para que éstos puedan revenderlos obteniendo muy buenas utilidades. El negocio está ubicado en el centro de la ciudad que es bastante frecuentado por los clientes.

**Grafico 1. Mercado actual.**



Fuente. WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. p. 156.

**QUE: Funciones o Necesidades**

Intermediario de la cadena de distribución

**A QUIEN:**

Tenderos, vendedores ambulantes y personas del sector de estratos 1, 2 y 3.

**COMO: Las Tecnologías**

Venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes; con atención en el punto de venta.

**3.2.2 Misión.** Cigarrería La Economía tiene como misión ganar la preferencia de los clientes a través de la comercialización de productos, con servicios y precios competitivos y un excelente grupo humano a su disposición.

**3.2.3 Visión.** Ser una empresa sólida y con una buena participación en el mercado, que a través de la venta de productos de muy buena calidad, contribuya al mejoramiento de la economía de la ciudad de Cali.

### 3.3 MATRIZ DE INFORMACIÓN

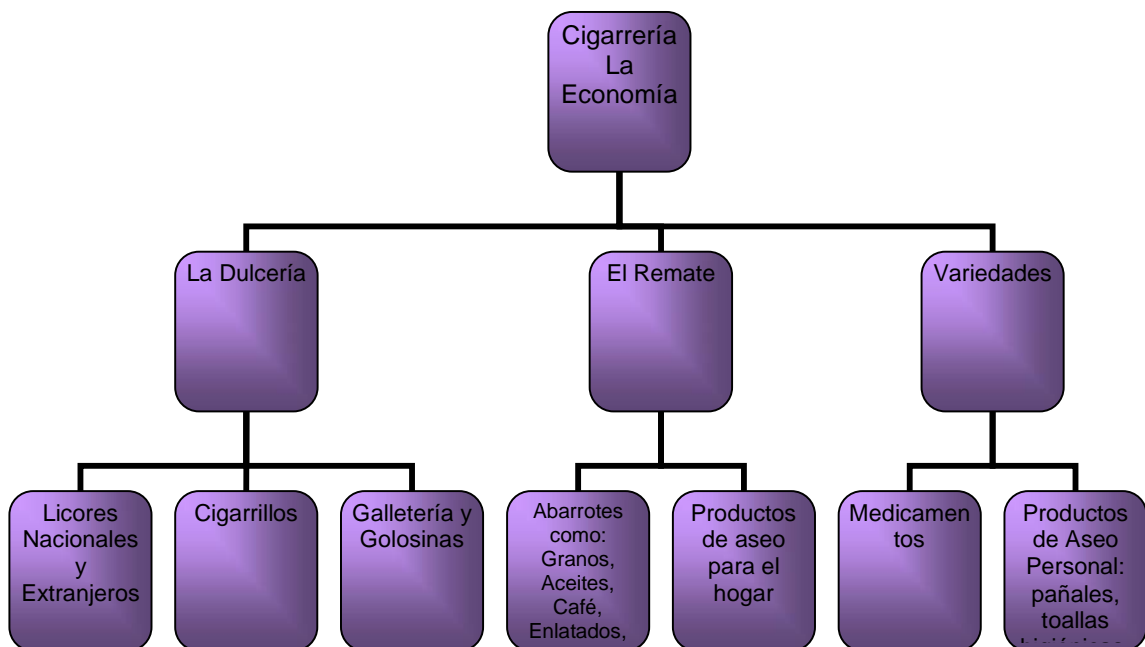
Es la base de información de toda la compañía en sus diferentes aspectos como lo son las 4p's y las 4'c que de alguna manera nos ofrecen un enfoque al planteamiento del problema y estas se explican a continuación.

#### 3.3.1 Las 4p's de la empresa

**3.3.1.1 Producto.** Cigarrería La Economía es un negocio dedicado a la venta de licores, abarrotes, dulces, medicamentos. Está dividido en 3 sectores en donde se distribuyen los productos como se muestra en el Gráfico 2.

Los productos que comercializa la empresa son productos que se adquieren en fábrica directamente, con certificación de calidad garantizada y que se rigen por las normas sanitarias; lo cual garantiza la confiabilidad y calidad de los productos que se respalda con reposiciones y compensaciones por daños, vencimientos, inconsistencias en volumen y peso.

**Gráfico 2. Distribución de productos dentro de Cigarrería La Economía.**



Fuente. Realizado por las estudiantes.

**3.3.1.2 Precio.** Los precios de los productos que se ofrecen son bajos y asequibles para el tipo de clientes que maneja la empresa. Éstos son el resultado las buenas relaciones que existen con los proveedores, además de que la compañía siempre se ha destacado por realizar pedidos de grandes volúmenes y pagos oportunamente.

**3.3.1.3 Plaza.** El negocio está ubicado en la calle 13 con cra 10, en el centro de la ciudad de Cali, en una zona comercialmente activa, que concentra la oferta de una gran actividad comercial del mercado. Abarca los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.

La empresa no cuenta con espacios disponibles para el parqueo de los carros de los clientes y descargue de la mercancía. Con la puesta en marcha del STM MIO este espacio se va a ver mucho más limitado pues la estructura del mismo no tiene en cuenta los negocios y las necesidades de los usuarios del sector. Ver ubicación de la empresa en el Anexo B.

#### **3.3.1.4 Promoción.**

**3.3.1.4.1 Publicidad:** Cigarrería La Economía no realiza ningún tipo de publicidad, debido a que sus administradores son muy empíricos y no creen necesaria este tipo de inversión.

**3.3.1.4.2 Promociones:** la promoción se realiza directamente con los clientes a través de la presentación del portafolio de bienes que se comercializan y las ventajas en cuanto a volúmenes precio, calidad y oportunidad. Se rifan artículos y se ofrecen descuentos especiales por volúmenes de compras.

**3.3.1.4.3 Relaciones públicas:** la empresa maneja relaciones informales con los actores de su entorno como lo son: el gobierno, proveedores, clientes, empleados y sus familias, habitantes de la zona y los dirigentes de la empresa.

**3.3.1.4.4 Fuerza de ventas:** la fuerza de ventas esta constituida por 9 vendedores quienes desempeñan su trabajo en el punto de venta. La empresa no cuenta con servicio a domicilio ni con una fuerza de venta externa que permita tener un conocimiento más profundo de sus clientes y sus preferencias.

#### **3.3.2 Las 4c's de la empresa.**

**3.3.2.1 Compañía:** la empresa esta ubicada en el centro de la ciudad, desde su creación, siempre ha realizado sus actividades en una propiedad arrendada, las instalaciones son adecuadas para la prestación del servicio, sin embargo existen algunos sectores del negocio que se han deteriorado con el tiempo lo que con lleva a una mala exhibición del producto y por lo tanto la imagen de la empresa. La



compañía económicamente es sólida y sus relaciones con el sistema financiero son eficientes. Para controlar el buen desempeño de la empresa el único departamento que está bien consolidado es el de contabilidad.

Cigarrería La Economía es un consorcio familiar en donde los propietarios participan en su gestión. Apoyan a sus empleados permitiendo que estos realicen procesos de mejoramiento continuo a través de capacitaciones en los diferentes aspectos del negocio, como la contabilidad, actualización de normas tributarias y administración de personal. El ambiente de trabajo es informal donde imperan las buenas relaciones, el respeto, la confianza y el compañerismo y está favorecido por la implementación de instrumentos como el reglamento interno de trabajo.

**3.3.2.2 Cliente:** son los tenderos, vendedores ambulantes y personas que viven por este sector de la ciudad de los estratos 1, 2 y 3, que desean adquirir los productos que comercializa la empresa.

**3.3.2.3 Clima:** las relaciones que tiene con los proveedores, son muy buenas, ya que se han caracterizado por el estricto cumplimiento de ambas partes, lo que ha generado con el tiempo, relaciones de estrecha responsabilidad y beneficios tanto para la empresa como para los proveedores. Por otro lado con la construcción del STM MIO habrán cambios tanto estructurales como económicos lo que conllevará a la valorización del sector y hará que el entorno donde se encuentra ubicado Cigarrería La Economía cambie y tenga mas afluencia de público pero posiblemente éstos sean más exigentes lo que hará que este tipo de negocios no sea el más apropiado para este punto de la ciudad.

**3.3.2.4 Competencia:** existe mucha competencia dentro de este sector comercial, las empresas más representativas son: Estanco La Amistad, Licores Júnior en volúmenes de venta y participación en el mercado. También es una gran competencia Rancho y Licores Santa Rosa por la cercana ubicación a Cigarrería La Economía. Las empresas anteriormente mencionadas tienen ventaja frente a Cigarrería La Economía principalmente porque prestan mejor servicio a sus clientes a través de ventas a domicilio y porque los tramos del STM MIO no los afectan directamente.

### **3.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la ciudad se esta enfrentando a un cambio de infraestructura que va a afectar seriamente los diferentes sectores de la ciudad por donde va a funcionar, el STM MIO (Sistema de Transporte Masivo – Masivo Integrado de Occidente) especialmente el centro de la ciudad pues éste ha sido un generador de grandes polémicas porque la estructura del plan de ordenamiento territorial no tiene en cuenta las necesidades particulares de los comerciantes sino el bien común de la ciudad que es el de generar desarrollo urbano y de acuerdo a los testimonios de muchos comerciantes que han tenido crisis y fracasos en sus empresas durante y después de su construcción, los comerciantes han tenido que buscar otras alternativas que permitan seguir con el sostenimiento de sus negocios. Por esta razón es necesario crear estrategias de marketing y un plan de acción que permitan sobreponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades para lograr que la empresa se mantenga en el mercado, logre mayores utilidades y crezca cada día más. De acuerdo a lo anterior se puede definir el problema así:

¿Cómo puede Cigarrería La Economía aprovechar los efectos de la puesta en marcha del STM MIO para mejorar sus ventas?

## 4. FASE DE ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Este análisis comprende una serie de aspectos a evaluar que nos permite tener información acerca de la empresa, conociendo así la misión, visión, filosofía de dirección, recurso humano, clima organizacional interno, recurso tecnológico y recurso financiero. Por último todos estos aspectos se evalúan para conocer el desempeño interno de la empresa en el cuadro de análisis interno.

**4.1.1 Filosofía de dirección.** La empresa tiene políticas creadas a través de la necesidad de mantener una armonía entre los empleados y para la organización de la misma. Estas políticas están publicadas en ciertas áreas visibles de la plana física para que el empleado se sienta comprometido con la empresa.

**4.1.2 Recurso humano.** El recurso humano con el que cuenta Cigarrería La Economía tiene poca formación académica. Por lo general las personas son contratadas por recomendaciones de amigos y familiares de los socios y en muchos casos no tienen el bachillerato terminado. El personal que es un poco más capacitado como lo son las secretarías, solo tienen estudios tecnológicos. La única que tiene formación académica superior es la contadora y la revisora fiscal.

**4.1.3 Clima organizacional interno.** El clima organizacional empieza con la cooperación de los empleados para alcanzar objetivos comunes por medio de la iniciativa individual, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Para lograr el buen desempeño la empresa recompensa, considera y apoya a los empleados, generando de esta manera el intangible clima organizacional; que está dado por las buenas relaciones que hay entre empleados y administradores.

**4.1.4 Recurso tecnológico.** La empresa cuenta con un software que le permite llevar a cabo los inventarios y mantener organizadamente la contabilidad, pero este sistema no es completamente eficiente, porque la compañía muestra descuadres en los inventarios los cuales no se presentarían si el programa fuera más actualizado. Para registrar las ventas, la compañía aun utiliza máquinas obsoletas que se dañan constantemente, esto genera demoras en la atención a los clientes y aumenta el margen de error en la entrada de dinero por medio de las ventas. La empresa tampoco cuenta con una base de datos que le permita tener mayor conocimiento de los clientes a los cuales se dirige en la actualidad.

**4.1.5 Recurso financiero.** Ésta empresa se mantiene con el dinero que se recibe de las ventas y del capital que aportan los socios cada año cuando se realiza la evaluación final de año.

**4.1.6 Evaluación del desempeño interno.** En el siguiente cuadro se realiza una calificación de 1.0 a 4 con su respectivo significado que se encuentra especificado en la TABLA 1; esta calificación se realiza para conocer los aspectos en que la empresa desarrolla las actividades internas y de esta manera recomendar acciones para mejorar aquellas falencias que tiene la empresa y que de alguna manera no permiten el buen desempeño de la misma. Ver cuadro de evaluación del desempeño interno en el anexo C.

**Tabla 1. Calificaciones análisis interno.**

Calificación	Significado
4.0	Excelente
3.0	Aceptable
2.0	Deficiente
1.0	No aceptable

Fuente. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

**Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)**

ASPECTO	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Competencia	0,06	4	0,24
Organización Legal	0,01	4	0,04
Recursos Financieros	0,02	4	0,08
Precio	0,08	4	0,32
Clima Organizacional	0,01	3	0,03
Macrosegmentación	0,01	3	0,03
Definición Del Negocio	0,01	3	0,03
Sistemas De Información	0,02	3	0,06
Microsegmentación	0,01	3	0,03
Producto	0,09	3	0,27
Plaza	0,13	3	0,39
Compañía	0,03	3	0,09
Clientes	0,10	3	0,30

Clima	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			
Recurso Humano	0,04	2	0,08
Recurso Tecnológico	0,09	2	0,18
Infraestructura	0,05	2	0,10
Orientación Al Cliente	0,06	2	0,12
Promoción	0,16	1	0,16
<b>Promedio</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Realizado por las estudiantes y los administradores del negocio.

De acuerdo a la información que se analizó anteriormente en la tabla 2 con los administradores, la empresa tiene un promedio de **2.61** lo que expresa la situación interna de la empresa y aquellos aspectos que son necesarios mejorar para lograr el mejor desempeño de la misma, estos aspectos son: orientación al cliente, a través de estrategias de comunicación el recurso humano que es poco capacitado para el área de ventas y administración, en su mayoría son bachilleres o con estudios básicos de primaria. Pero en el área de contabilidad si se cuenta con personal altamente capacitado para ésta función. La empresa cuenta con equipos y software que le permite principalmente un control sobre la cantidad de inventarios y la contabilidad. Financieramente ésta empresa se mantiene con el dinero que se recibe de las ventas y del capital que aportan los socios cada año cuando se realiza la evaluación final de año.

## 4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

Este análisis nos permite entender cómo las variables económicas, sociales, culturales, tecnológicas y políticas afectan o influyen en el buen desempeño de la empresa. De esta misma manera se analiza el ambiente competitivo de la empresa, las barreras de entrada, productos sustitutos y análisis de los clientes.

### 4.2.1 Análisis del medio ambiente externo

**4.2.1.1 Económico y social.** El inmenso ingreso del dólar que ha revaluado el peso colombiano y que actualmente se negocia al mismo valor que hace seis años, es un factor de alta incidencia para el sector donde incursiona Cigarrería La Economía, porque permite obtener los productos de importación aun precio mucho más económico. Este hecho es una ventaja para la empresa porque le permite

seguir destacándose por ser una de las empresas que mejores precios ofrece al consumidor.

El año pasado, el sector más dinámico de la economía colombiana fue la construcción que creció 14%, seguido del sector comercio con **12,1%** y la industria con 10,8% en relación con el 2005. Los empresarios que opinaron que la situación económica de su empresa mejoró comparada con el trimestre anterior, superaron en un 68.3% a los que opinaron que se deterioró. En el 13.7% restante se encuentra Cigarrería La Economía que ha experimentado un decrecimiento en sus ventas factor que obedece al deterioro de la empresa. Sin olvidar las grandes inversiones que realizan y que están realizando los grandes supermercados para entrar a ganar participación en los estratos bajos.

Sin duda, el proyecto con mayor impacto social y económico en Cali será el sistema integrado de transporte masivo. Sus inversiones ascienden a US\$470 millones en un período de tres años, constituyéndose como eje de desarrollo de la ciudad. Además, generará 16.500 empleos temporales y 4.500 permanentes. Su estructura estará conformada por 200 buses articulados, compuestos de dos módulos con capacidad de 80 pasajeros cada uno. Su área de influencia será de 243 kilómetros del perímetro urbano, entre troncales, pretroncales y corredores alimentadores, suficiente para cubrir el 72% de la demanda total de transporte público y una cobertura espacial del 97% de la ciudad. Se estima que el 82% de sus usuarios se concentrará en los estratos 1, 2 y 3.

Una obra de esta magnitud ha permitido la reactivación de la economía, la generación de empleo, el mejoramiento del entorno en zonas casi olvidadas y sobre todo la posibilidad de nuevas formas de encuentro, vida y convivencia desde lo urbano. Pero este proyecto constituye una amenaza para aquellas empresas que están ubicadas en las áreas de realización del mismo, ya que genera disminución en la afluencia de clientes lo que a su vez reduce las ventas y utilidades, provocando en las empresas con poca fluidez de efectivo una crisis que las pueda llevar al cierre. Colombia es un país en donde la violencia y la inestabilidad llevan a que cada vez sea más importante la construcción de un entorno social estable. Por esto, se encuentra con la construcción del STM MIO una valorización del espacio, reducción de las personas que se ubican fuera del centro comercial para vender alimentos y disminución de actos de violencia que son muy altos y frecuentes en este sector por la presencia de aquellas personas que permanecen en esta área y tiene problemas de adicción.

El Masivo Integrado de Occidente - STM MIO es el proyecto más importante que se ejecutará en Cali en los próximos años. Ofrece la posibilidad de generar un proceso sostenible de crecimiento económico para la región, y sobre todo de transformar el concepto de transporte urbano por el de movilidad, en el que se

reúnen todos los elementos para posibilitar el desplazamiento entre diferentes puntos de la ciudad a través de los medios más eficientes. El Sistema intervendrá el 97% del perímetro espacial de la ciudad, recorriendo un tramo de 243 kilómetros, y cubrirá cerca del 72% de la demanda de transporte público, beneficiando especialmente a la población de los estratos 1, 2 y 3. Su puesta en marcha demanda una inversión de US 405 millones, de los cuales el 70% serán aportados por la Nación y el 30% restante por el municipio de Cali.

Estos recursos están destinados a financiar el componente de infraestructura: construcción de vías troncales, pretroncales y alimentadoras, el sistema de estaciones, puentes peatonales, terminales y patios. Por otro lado este plan de reestructura física afecta a todos los negocios y comercios ubicados a los alrededores de la construcción del STM MIO, en donde muchos se ven obligados a cerrar sus establecimientos o a trasladarlos a otros lugares donde tengan más acceso sus clientes, por las múltiples complicaciones que les trae estas políticas de este tipo de construcciones.

**4.2.1.2 Cultural.** Parece ser que algunos constructores están dispuestos a seguir al pie de la letra las indicaciones de C.K. Prahalad. En su libro La oportunidad de negocios en la base de la pirámide, éste reconocido analista gerencial advierte que crear oportunidades de negocios en las comunidades más pobres solo es posible si a éstos se les ofrecen opciones, se innova, se estimula su autoestima y se les hace partícipe. Alentados por principios como este, varias firmas de Bogotá ya están desarrollando proyectos de centros comerciales para los estratos más bajos de la población en sectores como Patio Bonito, Suba, Usme y Soacha. Y en esta aventura los están acompañando grandes superficies como Carrefour y el Éxito y bancos como Davivienda y Bancolombia, entre otros.

La fórmula de llegar a los más pobres con propuestas audaces, acordes con su capacidad de consumo y que integran a la comunidad, está dando resultado. Poco a poco la base de la pirámide le está dando en Colombia la razón a Prahalad.

Este tipo de propuestas de inversionistas para Colombia perjudica mucho a los pequeños negocios expendedores de licor y tiendas de barrio pues las personas de estratos bajos quieren mas seguridad en el momento de realzar sus compras y este tipo de cadenas de supermercados además de esto les ofrece excelente servicio al cliente y comodidad.

Todos los negocios que se encuentran alrededor de la obra del transporte masivo se verán beneficiados, gracias a la gran cantidad de personas que a diario visitan el centro, ya que se verán más motivadas a las comodidades que éste genera al momento de realizar las compras. Sin embargo, Cigarrería La Economía, tiene una gran desventaja frente al STM MIO ya que en el lugar donde se encuentra

ubicado no va a quedar lugar para parquear los vehículos, esta es la parte en que perjudica el POT Cigarrería La Economía pues aunque el terreno se va a valorizar muchísimo y el centro va a ser un lugar seguro para sus visitantes, en este aspecto no se va a beneficiar.

**4.2.1.3 Tecnológico.** En esta última década la tecnología se nos presenta como un elemento inherente a la vida humana. Su funcionalidad, operatividad y desarrollo dependen, en gran medida, del trabajo conjunto de la empresas privada, el sector público un trabajo conjunto ha permitido la creación de nuevas estrategias que apuntan a un redimensionamiento del solo consumo de tecnología, a una producción escalonada de calidad.

En estos últimos años se ha estado hablando de la aplicación de tecnología a las empresas para mejorarlas y aplicárselas a los productos para mejor la calidad y brindarle competitividad frente a otras, reduciendo costos de mano de obra y manejar economías de escala con reducción de tiempo para brindarle a las empresas mucha estabilidad. Su tendencia es que las empresas utilicen más este medio.

Hoy en día el uso de las tecnologías de información y comunicación son muy importante para el desarrollo y la modernización de las pymes. Cigarrería La Economía se encuentra en un proceso de cambio que es muy importante ya que por medio de este se pueden implementar proyectos muy buenos. Todo esto tiene que ver con las tecnologías de información y comunicación ya que esto es una gran ayuda para los empresarios de hoy en día ya que les sirve para el control de mercancías, despacho efectivo, bases de datos, seguimiento de los clientes, entre otros.

#### **4.2.1.4 Político.**

**POT**



Instrumento básico del planeamiento físico, jurídico y económico del territorio.  
Herramienta para consolidar el futuro municipal e impulsar la descentralización y la autonomía municipal.



El Plan de Ordenamiento Territorial P.O.T entiende el Municipio de Cali como una estructura espacio funcional compleja, abierta a múltiples influencias, inserta en un contexto regional y que puede ser visualizada como compuesta por tres grandes subsistemas.

El primero, constituido por el medio natural paisajístico que actúa como "contenedor" de la actividad de los habitantes del municipio, proporciona, en gran medida, la identidad y legibilidad de su territorio, es fuente de suministro de las aguas, de posibilidad de producción agrícola, silvícola, pecuaria, etc. También lo es de disfrute paisajístico, de lugar de emplazamiento de sus asentamientos aldeanos y urbanos, etc. Este medio natural - paisajístico es por un lado un potencial, y por otro una limitante de esa misma vida municipal, en razón de pendientes, de riesgos de inundación y de deslizamientos, etc. El aspecto fisiográfico y de calidades y potencialidades de suelo, es estudiado en su detalle por el subsistema biofísico del Plan.

El segundo, constituido por las actividades y comunicaciones que desarrollan los habitantes en el municipio, las cuales requieren de localizaciones y comunicaciones para su interacción; este sistema está "determinado" por la organización socioeconómica, el grado de autonomía del gobierno local, por los valores culturales y es, en resumen, el que da cuenta de la vida en el territorio, al tiempo que particulariza las demandas de prestación de servicios públicos, de infraestructura vial y equipamientos comunitarios. Este subsistema es analizado a través del examen de los usos del terreno, de la vialidad, de los servicios públicos y de los equipamientos comunitarios y se concreta en demandas o regulaciones sobre el espacio territorial.

El tercer subsistema lo constituye el espacio construido que surge de la modificación del espacio natural de Cali, mediante la construcción de obras civiles, la urbanización en asentamientos, la construcción de edificaciones comunes para la vida residencial y excepcional para los equipamientos colectivos, los espacios abiertos públicos y los monumentos. La creación de este espacio es el que percibimos en lo cotidiano, que nos agrede o nos deleita y que podemos juzgar como "ordenado" o "desordenado", "estético" o "antiestético".

**4.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo.** Para conocer la posición de Cigarrería La Economía en el mercado se realizará el siguiente análisis del medio ambiente competitivo a través de la participación relativa de la empresa y de la competencia. Y la matriz de participación relativa de la industria (PRI) que nos muestra los diferentes estados en los que se encuentra una empresa o un producto en el mercado. Ésta matriz compara el crecimiento contra la participación

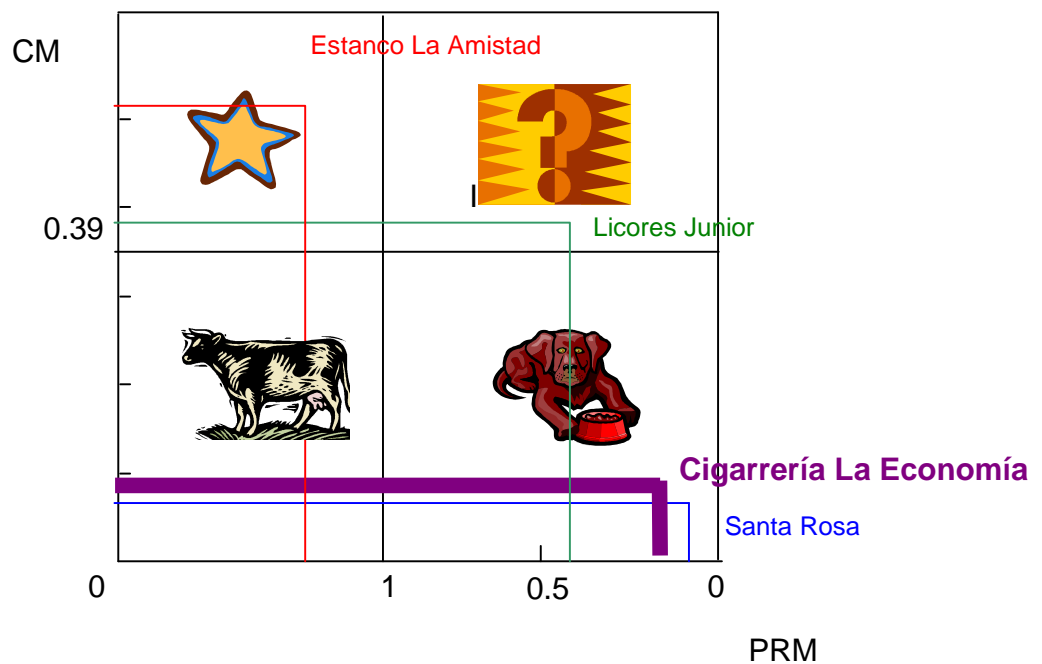
relativa del mercado (comparación de una empresa vs. los principales competidores).

**Tabla 3. Participación relativa del mercado.**

EMPRESAS	VENTAS 2005	VENTAS 2006	CM	PR
LA AMISTAD	13.394.518.256	20.959.700.582	0,5648	2,4007
LICORES JUNIOR	6.281.847.878	8.730.751.569	0,3898	0,4165
<b>LA ECONOMÍA</b>	<b>3.748.981.050</b>	<b>4.032.128.649</b>	<b>0,0755</b>	<b>0,1924</b>
SANTA ROSA	3.239.044.000	3.475.863.957	0,0731	0,1658
TOTALES	26.664.391.184	37.198.444.757	0,3951	

Fuente. Realizado por las estudiantes

**Grafico 3. Matriz de Participación Relativa de la Industria (PRI).**



Fuente. Adaptación de la matriz de Boston a la industria. Autor Jesús María Plata Franco.

Con la realización de la matriz de participación relativa de la industria (PRI) podemos observar cómo se encuentra actualmente este mercado, y cómo es la ubicación de Cigarrería La Economía frente a sus competidores.

En el caso de Estanco La Amistad, es un negocio ubicado en el sector estrella, esto indica que su crecimiento y su participación han sido excelentes frente a su competencia y por consiguiente es el líder del mercado analizado.

Licores Junior es un negocio que tiene alto crecimiento y con participaciones relativas bajas y según esto en la matriz de participación relativa de la industria (PRI) se ubica en el cuadrante signos de interrogación. Esta empresa requerirá de grandes cantidades de efectivo, no solo para la expansión que permitirá conservar el paso del mercado de rápido crecimiento, sino también para las actividades de marketing con las que se construirá la participación de mercado y se alcanzará al líder del ramo.

Rancho y Licores Santa Rosa ha tenido un bajo crecimiento en el mercado respecto a las demás empresas, por esta razón ocupa el ultimo lugar en la participación relativa del mercado ubicándose en el cuadrante perro.

Cigarrería La Economía tuvo un crecimiento en el último año de 0.0755%, aunque sus ventas hayan aumentado al igual que su participación relativa del mercado, su ubicación en la matriz de participación relativa de la industria (PRI) se denomina perro porque genera bajas utilidades.

**4.2.3 Descripción de la competencia.** Los competidores más representativos para Cigarrería La Economía son: Licores Júnior, Estanco La Amistad y Rancho y Licores Santa Rosa.

- **Estanco La Amistad:** es una empresa con mas de 20 años en el mercado caleño, se encuentra ubicado en la calle 46 C N° 5N-01 en el barrio popular, en el norte de Cali, atendiendo las necesidades de los pequeños estancos y de las personas de estratos 2, 3, 4 y 5. Cuenta con una edificación propia, distribuida con bodegas de gran capacidad y con estanterías que ofrecen una buena presentación de los productos y una mayor comodidad a los clientes al momento de las compras. Ofrece también una opción a los clientes de llevar sus pedidos a los lugares donde lo necesitan con un buen servicio a domicilio hasta las primeras horas de la noche. En cuanto a la fuerza de ventas, ésta solo se enfoca en la atención en el punto de venta pues no cuenta con base de datos para realizar seguimiento continuo a los clientes. No estima recursos encaminados a la publicidad y al mercadeo. Las promociones solo se realizan en épocas especiales donde se regalan artículos de merchandising. Estanco La Amistad tiene excelentes relaciones públicas con todos los actores del entorno en especial con los proveedores quienes a través de sus negociaciones les proporcionan productos con precios que les permiten ser altamente competitivos y pueden en algún momento tener poder sobre ellos gracias a sus volúmenes de compra.

- **Licores Junior:** se encuentra ubicado en la zona rosa de la ciudad de Cali en la calle 16 Norte N° 5N-42, su mercado objetivo principalmente son bares, discotecas y estancos de la ciudad. No cuenta con una planta física propia y concentra sus actividades en el servicio a domicilio hasta altas horas de la noche, haciendo más eficiente este tipo de servicio, en especial para los bares y las discotecas de la ciudad. En cuanto a la fuerza de ventas, esta solo se enfoca en la atención en el punto de venta pues no cuenta con base de datos para realizar seguimiento continuo a los clientes. No estima recursos encaminados a la publicidad y al mercadeo. Las promociones solo se realizan en épocas especiales donde se regalan artículos de merchandising. Por el tipo de mercado al que se dirige sus precios son un poco más altos.

- **Rancho y Licores Santa Rosa:** se encuentra ubicado en el centro de la ciudad en la calle 11 N° 10-02 cuenta con instalaciones alquiladas pero adecuadas para la prestación del servicio, cuentan con servicio a domicilio pero centra más sus actividades en el punto de venta. No estima recursos en publicidad y mercadeo y no realiza promociones. Sus precios son bajos ya que es una manera de llegar a sus clientes y no dejar que éstos se vayan para la competencia. Este establecimiento también se verá influenciado por la puesta en marcha del STM MIO ya que el centro va a tener más afluencia de público y una mejor apariencia y seguridad.

**4.2.4 Barreras de entrada.** Hoy en día no existen barreras de entrada relevantes en el sector del comercio, ya que es de fácil acceso para cualquier persona ingresar a este tipo de mercado.

**4.2.5 Productos sustitutos.** Para nuestro caso sería licoreras, estancos, cigarrerías y supermercados como el éxito o la 14, ya que éstos con lugares donde se puede adquirir cualquiera de los productos que se venden en Cigarrería La Economía. Este tipo de supermercados es mucho más cómodo y seguro y la tendencia del mercado hoy en día es comprar en este tipo de almacenes pues ya se encuentran hasta en los estratos más bajos y ofrecen muchas ventajas a los consumidores a la hora de comprar.

**4.2.6 Análisis de clientes.** Los usuarios de Cigarrería La Economía son personas que viven cerca de éste sitio, vendedores ambulantes y que tienen su propio negocio y que desean adquirir productos con precios bajos para obtener alguna rentabilidad ya que no compran grandes volúmenes. En general son personas de estratos 1, 2 y 3 y la zona centro.

En la actualidad los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a precios, calidad, comodidad entre otros, este factor se debe al alto índice de conocimiento

que tienen acerca de sus preferencias y no es posible tener clientes insatisfechos, por eso es necesario brindarles productos o servicios que de alguna manera produzcan satisfacción acorde a las preferencias del sector al cual se va a ingresar.

Con la valorización del espacio público, debido a la construcción del STM MIO, el centro de la ciudad de Cali, va a tener mayor oportunidad para poder ofrecer a es tipo de clientes un lugar seguro y cómodo para que realice sus compras, sin olvidar otras características importantes que siempre lo atraerán a este lugar de la ciudad, por la trayectoria de las pequeñas empresas, los buenos precios que manejan y el servicio que se deberá mejorar conforme a las exigencias del cliente.

**4.2.7 Evaluación del desempeño externo.** Por medio del análisis del cuadro de desempeño externo, se puede entender como todos aquellos factores que están alrededor de la empresa son de suma importancia ya que de alguna manera afectan o benefician las actividades de la empresa. Por esta razón la evaluación del desempeño externo permite anteponerse a las consecuencias que estos aspectos acarrearán para poder así brindar a la empresa los elementos que le permitirán contrarrestar estos efectos. En el cuadro se califica cada una de las actividades externas de la empresa de 1.5 a 5.0.

**Tabla 4. Calificaciones análisis externo.**

Calificación	Significado
4.0	Excelente
3.0	Aceptable
2.0	Deficiente
1.0	No aceptable

Fuente. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

**Tabla 5. Matriz de evaluación factores externos (E.F.E)**

ASPECTO	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZA DE LA COMPETENCIA</b>	<b>0,4</b>	4	1,6
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	<b>0,3</b>	3	0,9
<b>CLIENTES</b>	<b>0,2</b>	2	0,4
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL EXTERNO</b>	<b>0,1</b>	3	0,3
<b>Promedio</b>	<b>1</b>		3,2

Fuente: Realizado por las estudiantes y los administradores del negocio.

Para éste análisis, ver anexo D, el resultado arrojado fue un promedio de **3.2**, el cual indica que el mercado hoy en día cada vez es más cambiante, tiene nuevas exigencias, gustos y por consiguiente a los empresarios se ven obligados a adecuarse a las tendencias de su época. Además en las preferencias de los consumidores se ve una clara y amenazante entrada de competidores con mucho capital para invertir y crear conceptos nuevos para este tipo de mercado, es por esto que se hace sumamente necesario crear estrategias que ayuden y hagan crecer la empresa, generando más ventas y utilidades.

### 4.3 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

Este es un análisis donde se dan a conocer diferentes aspectos internos y externos de la compañía y que mas adelante ayudarán a definir los problemas y las posibles soluciones. Por efecto se realiza el siguiente cuadro donde se analizan las variables calificando de 1 a 5, donde 1 es la calificación mínima y 5 la calificación máxima.

**Tabla 6. Análisis DOFA**

	VARIABLES	CAL	JUSTIFICACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
	Producto	5	Variedad de productos y buena calidad.
	Precio	5	Bajos, estables y competitivos en el mercado.
	Plaza	4	La empresa se encuentra ubicada en el centro, cerca de las estaciones del STM MIO, sobre la calle 13 lo hace obligado el transito de los clientes por esta zona. Además de la valorización del espacio público debido al STM MIO.
	Promoción	1	Se rifan artículos y se ofrecen descuentos especiales por volúmenes de compras.
	Publicidad	1	No realiza ningún tipo de publicidad.
	Relaciones Públicas	3	Buenas relaciones con los proveedores.
	Fuerza De Ventas	1	No tiene fortalezas en este aspecto.

	Clima	3	Buenas relaciones con los proveedores.
	Competencia	4	Patrocinio de grandes eventos, mayor participación en el mercado y mayor influencia en las negociaciones con los proveedores.
	Cliente	3	Es un tipo de consumidor que va siempre en busca de los mismos productos.
	Compañía	5	Tiene 15 años de trayectoria y cuenta con un excelente departamento contable.
<b>DEBILIDADES</b>			
	Producto	2	Existen productos con poca rotación.
	Precio	1	No tiene.
	Plaza	1	En las mañanas alrededor del establecimiento se ubican vendedores de alimentos, lo que refleja mala imagen, además de que dificulta la entrada de clientes al negocio. La ubicación del lugar hace que muchos de nuestros clientes sientan miedo e inseguridad de asistir a realizar compras debido a la cercanía de personas con problemas de cordura, vicios etc. En estos momentos los clientes que visitan la empresa parquean sus vehículos sobre la cra 10, pero con la puesta en marcha del STM MIO, ya no habrá lugares cercanos para el parqueo.
	Promoción	1	Se realizan muy pocas promociones en el año.
	Publicidad	1	No realiza ningún tipo de publicidad.
	Relaciones Públicas	1	No existe poder de negociación sobre los proveedores.
	Fuerza De Ventas	1	No existe una fuerza de ventas externa que capture nuevos clientes.
	Clima	1	Los cambios culturales que se pueden presentar con la puesta en marcha del STM MIO es que los clientes se van a volver más exigentes lo que hará que

			este tipo de negocios no sea el más apropiado para este punto de la ciudad.
	Competencia	3	Su portafolio de productos es más reducido que el nuestro.
	Cliente	2	Buscan comodidad y prefieren no ir al punto de venta sino que sus pedidos y solicitudes sean entregadas a domicilio.
	Compañía	1	La empresa no cuenta con una base de datos que le genere información rápida acerca del origen de sus clientes, preferencias, frecuencias y posibles sugerencias. Por otro lado las instalaciones se han ido deteriorando con el tiempo, lo que genera una mala imagen de la empresa.
<b>AMENAZAS</b>			
	Producto	2	La competencia puede llegar a los clientes de los estratos más altos con productos más exclusivos.
	Precio	3	Si la competencia logra obtener mejores negociaciones que Cigarrería La Economía, pueden llegar a obtener precios iguales o más bajos que los de la empresa.
	Plaza	1	Menos forma de parqueo y posiblemente los cambios de infraestructura en la ciudad conlleven a que este tipo de negocio no sea el más apropiado para la zona.
	Promoción	2	Si la competencia llegara a estimar recursos en fuerza de ventas, promoción y publicidad, acapararían más mercado.
	Clima	2	Los proveedores sean mas exigentes y por lo tanto le quiten a Cigarrería La Economía las preferencias que ha tenido hasta el momento que de alguna manera le ayudan a ser competitivo en cuanto a la variable de precio.
	Competencia	1	Para el cliente es más favorable ir



			hacia la competencia, tienen mejores accesos para llegar, prestan servicio a domicilio y tienen zona de parqueo.
	Cliente	2	Los cambios en las tendencias en cuanto a la manera de comprar y consumir de los usuarios.
	Compañía	2	Este es un establecimiento alquilado, es posible que el dueño necesite la propiedad para otros fines y pida su desalojo.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
	Producto	3	Investigar qué otro tipo de productos se pueden vender, dirigidos a los clientes actuales y a otro tipo de clientes.
	Precio	3	Buscar otro tipo de proveedores que nos ofrezcan mercancía a precios más favorables para la empresa.
	Plaza	4	El negocio se verá favorecido con la construcción del transporte masivo STM MIO, ya que por medio de este existirá mayor comodidad y seguridad y la zona se va a valorizar. Conseguir otra propiedad ubicada estratégicamente y que enfoque sus estrategias en el servicio a domicilio y el telemercadeo pero sin cerrar la sede actual de la empresa, para desde ahí comenzar a mostrar el nuevo concepto a los clientes.
	Promoción	3	Solicitar mayores beneficios materiales a los proveedores para incentivar a los clientes a comprar más y poder premiar su fidelidad.
	Publicidad	5	Encaminar actividades hacia la publicidad, para dar a conocer las actividades de la empresa, y poder generar posicionamiento como una empresa especializada en el servicio a domicilio y telemercadeo.
	Relaciones Públicas	5	Realizar alianzas estratégicas con otros establecimientos par presionar a los proveedores en momentos de crisis

			y que éstos brinden mayores beneficios.
	Fuerza De Ventas	5	Crear la fuerza de ventas externa para capturar nuevos clientes, con una persona que solo se dirija por varios establecimientos ofreciendo el portafolio de productos.
	Clima	3	La puesta en marcha del STM MIO hará que la zona del centro de Cali tenga una gran valorización, por lo tanto habrá mayor concurrencia de público, seguridad y comodidad al comprar.
	Competencia	3	La implementación de nuevas tecnologías que los hagan más eficientes y eficaces y la creación de marcas propias para los productos de la competencia.
	Cliente	5	Implementar un departamento especializado en telemarketing que sea el encargado de la consecución de nuevos clientes y de realizarle seguimiento a los que existen actualmente. La creación de una base de datos que permitirá conocer realmente quienes son los clientes de Cigarrería La Economía y cuáles son sus preferencias.
	Compañía	5	La adquisición de profesionales altamente capacitados en administración, ventas, mercadeo que aporten a la empresa ideas innovadoras generando de esta manera éxito en la compañía y la capacitación de los empleados antiguos en las diferentes áreas en las cuales desempeñan sus labores.

Fuente. Realizada por las estudiantes.

## 5. FASE DE DIAGNOSTICO

### 5.1 EL PROBLEMA

**5.1.1 Planteamiento del problema.** Actualmente la ciudad se esta enfrentando a un cambio de infraestructura que va a afectar seriamente los diferentes sectores de la ciudad por donde va a funcionar, el STM MIO (Sistema de Transporte Masivo – Masivo Integrado de Occidente) especialmente el centro de la ciudad pues éste ha sido un generador de grandes polémicas porque la estructura del plan de ordenamiento territorial no tiene en cuenta las necesidades particulares de los comerciantes sino el bien común de la ciudad que es el de generar desarrollo urbano y de acuerdo a los testimonios de muchos comerciantes que han tenido crisis y fracasos en sus empresas durante y después de su construcción, los comerciantes han tenido que buscar otras alternativas que permitan seguir con el sostenimiento de sus negocios. Por esta razón es necesario crear estrategias de marketing y un plan de acción que permitan sobreponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades para lograr que la empresa se mantenga en el mercado, logre mayores utilidades y crezca cada día más. De acuerdo a lo anterior se puede definir el problema así:

**5.1.2 Formulación del problema.** ¿Cómo puede Cigarrería La Economía aprovechar los efectos de la puesta en marcha del STM MIO para mejorar sus ventas?

**5.1.3 Justificación.** Es importante entender las fuerzas del entorno del marketing con el fin de que las empresas no se vean tan afectadas por factores que no pueden controlar, también es necesario analizar éstas fuerzas ambientales y desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y amortiguar el daño que éstas puedan causar.

En el caso de la empresa Cigarrería La Economía es necesario buscar estrategias que le ayuden a aprovechar la puesta en marcha del STM MIO para que por medio de esta valorización del espacio público logre conseguir los clientes que tanto necesita para incrementar sus ventas y utilidades.

Como lo muestran las tendencias de la cultura, hoy en día las personas quieren movilizarse mucho menos, por esta razón es fundamental que los domicilios se conviertan en una alternativa clave a la hora de crear las estrategias a proponer para este proyecto. Para lograr esto es imprescindible que la empresa comience por observar las falencias administrativas que tiene ya que son éstas las que le permitirán obtener herramientas efectivas y sacar provecho de la modernización de la ciudad. Es primordial que exista en la compañía una misión clara que le

permita entender el propósito de la organización y una visión que en conjunto con metas y objetivos puedan encaminar al negocio hacia un fin, con este proceso logrará crear una coherencia entre las estrategias a implementar las metas y capacidades de la organización y las oportunidades que el entorno presenta.

**5.1.4 Población beneficiada.** La población que más se beneficiará con este proyecto son los propietarios del establecimiento Cigarrería La Economía y los tenderos y vendedores ambulantes del sector ya que siempre se está buscando el bienestar de los consumidores.

## **5.2 OBJETIVOS**

**5.2.1 General.** Realizar un plan de Marketing Estratégico para la empresa Cigarrería La Economía para el año 2007.

### **5.2.2 Específicos.**

- Realizar un análisis del mercado, que nos permita conocer los problemas y oportunidades que le brinde a la empresa la puesta en marcha del STM MIO.
- Presentar un análisis de las variables del Marketing Mix que permitan una visión más amplia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa frente a la puesta en marcha del STM MIO.
- Realizar estrategias de mercadeo que le permitan aprovechar los efectos de la construcción del STM MIO y que permitan conservar los clientes actuales y conquistar clientes potenciales.
- Crear elementos de planeación, dirección, evaluación y control para darle continuidad al plan de mercadeo estratégico que se va a realizar.

### **5.2.3 Objetivos de la empresa.**

- Incrementar las ventas en un 10% en el periodo de un año.
- Aumentar las utilidades en un 50% en el periodo de un año.

**5.2.4 Alcance.** Éste plan se realizará en un contexto local como lo es la ciudad de Cali, para el año flotante de julio de 2007 a junio de 2008 y se limita a la propuesta de estrategias y sugerencias.

**5.2.5 Meta.** Lograr incrementar las ventas en un 10% en un periodo de 1 año, pues actualmente las ventas están en 4.032 millones anuales lo que corresponde a un 8% del crecimiento de Cigarrería La Economía en el mercado y se espera aumentar la misma a un 18%, lo que corresponde a un incremento en las ventas de 403.212.865 millones aproximadamente en un año.

### 5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son aquellos elementos tangibles o intangibles que crean el éxito de las empresas, difieren de una industria a otra.

Para evaluar los factores claves de éxito es necesario realizar un cuadro en donde se califican de 1 a 5 los elementos más importantes de la industria. Donde 5 son todos los factores claves de éxito.

**Tabla 7. Factores claves de éxito.**

VARIABLES	LA ECONOMÍA	AMISTAD	JUNIOR	SANTA ROSA
Distribución	3	4	4	3
Precios	5	4	3	4
Recurso Humano	3	3	3	3
Tecnología	3	4	3	3
Experiencia	5	5	3	3
Servicio Al Cliente	3	4	4	4
Comunicación	1	3	4	2
Fuerza de ventas	2	3	3	2
Instalaciones Propias	2	5	2	2
Portafolio de Producto	5	4	4	4

Fuente. Realizado por las estudiantes.

Las variables que se tuvieron en cuenta para evaluar los factores claves de éxito fueron escogidas de acuerdo al criterio de los administradores y las estudiantes. Como factores claves de éxito para el sector del comercio de licores, dulces y

abarrotos, se consideran los siguientes elementos: experiencia, precios, portafolio de productos e instalaciones.

#### 5.4 VENTAJA COMPETITIVA

Es el diferenciador o diferenciadores que posee la empresa frente a los competidores, el cual los hace tener una ventaja sobre estos.

**Tabla 8. Matriz ventaja competitiva.**

<b>VARIABLES</b>	<b>LA ECONOMÍA</b>	<b>AMISTAD</b>	<b>JUNIOR</b>	<b>SANTA ROSA</b>
Distribución	3	4	4	3
Precios	5	4	3	4
Recurso Humano	3	3	3	3
Tecnología	3	4	3	3
Experiencia	4	5	3	3
Servicio Al Cliente	3	4	4	4
Comunicación	1	3	4	2
Fuerza de ventas	2	3	3	2
Instalaciones Propias	2	5	2	5
Portafolio de Producto	5	4	4	4

Fuente. Realizado por las estudiantes.

Para Cigarrería La Economía la ventaja competitiva respecto a sus competidores son los precios ya que los clientes en este mercado siempre buscan precios bajos; el portafolio de productos es muy importante ya que este es consecuencia de la experiencia de la empresa en el mercado pues debido a esto tiene excelentes relaciones comerciales con los proveedores y esto hace que le den mas beneficios a la hora de realizar negociaciones.

Esta información se puede corroborar en el siguiente cuadro, donde se puede apreciar claramente la diferencia en precios y portafolio de productos que tiene la empresa Cigarrería La Economía frente a sus competidores:

**Tabla 9. Comparación de precios.**

PRODUCTO	CIGARRERÍA LA ECONOMÍA	LICORES JUNIOR	SANTA ROSA	LA AMISTAD
GALLETA FESTIVAL PAQ	2700	2800	2700	2800
ATÚN ISABEL PACA	82000	90000	83000	87000
TOALLAS HIGIÉNICAS PAQUETE	2200	2600	2500	2600
CIGARRILLO BOSTON CAJETILLA	1500	1500	1600	1500
AGUARDIENTE BLANCO BOTELLA UND	14800	16000	15000	15500

Fuente: Suministrada por los vendedores de cada establecimiento.

**Tabla 10. Comparación de variedad de productos**

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	CIGARRERÍA LA ECONOMÍA	LICORES JUNIOR	SANTA ROSA	LA AMISTAD
GALLETAS DULCES	X	X	X	X
SNACKS	X	X	X	X
DESECHABLES	X	X	X	X
VINOS, LICORES	X	X	X	X
CIGARRILLOS, TABACOS	X	X	X	X
PAÑALES	X		X	
TOALLAS	X	X	X	X
CREMA DENTAL	X		X	
JABONES	X		X	
CUCHILLAS PARA AFEITAR	X	X	X	X
PEINETAS	X			
CEREALES	X		X	
LECHE EN POLVO, BEBES	X		X	
LECHE ACHOCOLATADA	X		X	
INSECTICIDAS	X		X	
DETERGENTES	X	X	X	
GRANOS	X		X	
AZÚCAR	X	X	X	
CAFÉ	X	X	X	
LAVA LOZAS	X	X	X	
TRAPEADOR, ESCOBA, RECOGEDOR	X			
ATÚN	X	X	X	X
MEDICAMENTOS	X			
TINTES	X			
CREMA PARA EL CUERPO	X			

PROTECTORES DIARIOS FEMENINOS	X			
TAMPONES	X			
SHAMPOO Y ACONDICIONADOR	X			
DESODORANTES	X			
MONAS Y GANCHOS PARA CABELLO	X			
GEL PARA CABELLO	X			
TALCOS	X			
ACEITE	X	X	X	
SARDINAS	X		X	
MANTEQUILLA	X		X	

Fuente: Suministrada por los vendedores de cada establecimiento.



## 6. FASE DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1 FASES DE FORMULACIÓN

En esta fase se examinan toda la información analizada en las fases anteriores como la formulación del problema, el objetivo general, el alcance, la meta, el dofa principal para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito. Seguido de esta información el siguiente paso consiste en el planteamiento de diversas alternativas de mercados, en las cuales es posible que la empresa incursione, después de haber escogido la más adecuada se prosigue a plantear las estrategias con un gran enfoque en el marketing mix, en las necesidades de la empresa, en el logro de los objetivos planteados inicialmente y por ultimo para brindar a la empresa una oportunidad de crecimiento en ventas y en utilidades.

**Tabla 11. Bases de formulación.**

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	¿Cómo puede Cigarrería La Economía aprovechar los efectos de la puesta en marcha del STM MIO?
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Realizar un plan de marketing estratégico para la empresa Cigarrería La Economía para los años 2007.
<b>ALCANCE – COBERTURA GEOGRÁFICA – POBLACIÓN BENEFICIADA</b>	El contexto local es la ciudad de Cali, la población beneficiada son los propietarios de Cigarrería La Economía y tenderos, vendedores ambulantes, estancos y las personas de los estratos 2, 3 y 4.
<b>META</b>	Lograr incrementar las ventas en un 10%.
<b>CONCLUSIÓN DOFA PARA LA EMPRESA</b>	D. La empresa no cuenta con una base de datos que le genere información rápida acerca del origen de sus clientes, preferencias, frecuencias y posibles sugerencias y los cambios culturales que se pueden presentar con la puesta en marcha del STM MIO.

	<p><b>O.</b> Conseguir otra propiedad ubicada estratégicamente y que enfoque sus estrategias en el servicio a domicilio y el telemercadeo pero sin cerrar la sede actual de la empresa, para desde ahí comenzar a mostrar el nuevo concepto a los clientes.</p> <p><b>F.</b> Precios favorables y variedad de productos de buena calidad.</p> <p><b>A.</b> Menos forma de parqueo y posiblemente los cambios de infraestructura en la ciudad conlleven a que este tipo de negocio no sea el más apropiado para la zona.</p>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Precio y portafolio de productos.
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	Los factores claves de éxito para el sector son: la experiencia, los precios, el surtido y los edificios.

Fuente. Realizado por las estudiantes.

## 6.2 NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

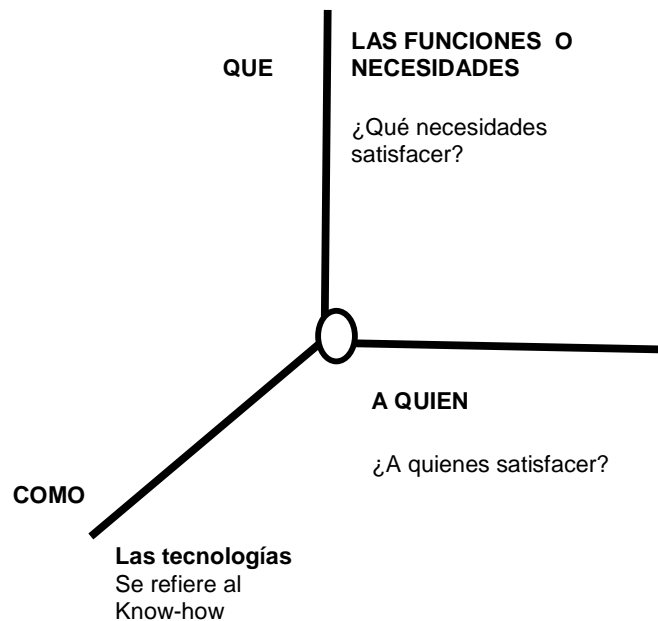
En este punto lo que se busca es precisar el mercado más conveniente para cumplir con los objetivos y metas de la empresa Cigarrería La Economía y de esta manera plantear las estrategias mas favorables.

**6.2.1 Alternativas.** Para realizar ésta selección se debe tener en cuenta 3 aspectos:

- Las funciones o necesidades: se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o servicio de referencia y responde a la pregunta: ¿Qué necesidades satisfacer?
- Los grupos de compradores: se refiere a los diferentes grupos de compradores y responde a la pregunta: ¿A quienes satisfacer?
- Las tecnologías: Se refiere al Know-how o saber hacer, tecnológico que permite producir las funciones descritas.

#### Gráfico 4. Dimensiones del mercado de referencia

Gráficamente éstas alternativas se pueden apreciar de la siguiente manera



Fuente. WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. p. 156.

#### ALTERNATIVAS

##### Alternativa 1: A

- QUE: intermediario de la cadena de distribución.
- QUIEN: tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.
- COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes; con atención en el punto de venta.

##### Alternativa 2: B

- 2. QUE: intermediario de la cadena de distribución.
- 2. QUIEN: tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4.
- 2. COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes; con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

A partir de estas dos alternativas se llega a ocho combinaciones posibles. Ver anexo D.

### **Viabilidad**

Las alternativas que tienen mayor viabilidad para implementar son:

#### **Viabilidad 1, 1, 1**

QUE: intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

#### **Viabilidad 1, 2, 1**

QUE: intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4

COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

#### **Viabilidad 1, 1, 2**

QUE: intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

#### **Viabilidad 2, 2, 2**

QUE: intermediario de la cadena de distribución

QUIEN: tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4

COMO: venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

En la tabla de selección de alternativas se le dio una calificación de 1 a 5, siendo 5 con mucha competencia, 3 medio solo y 1 solo en el mercado.

**Tabla 12. Selección de alternativas**

<b>Elementos</b>	<b>1.1.1</b>	<b>1.2.1</b>	<b>1.1.2</b>	<b>2.2.2</b>
Cantidad de clientes esperados	3	2	3	4
Cantidad de ventas esperadas	3	3	3	4
Inversión necesaria	2	3	3	4
Dificultad de entrada	4	4	4	4
Amenaza de sustitutos	3	3	3	3
Poder de negociación Proveedores	4	4	4	4
Recurso humano necesario	2	2	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>27</b>

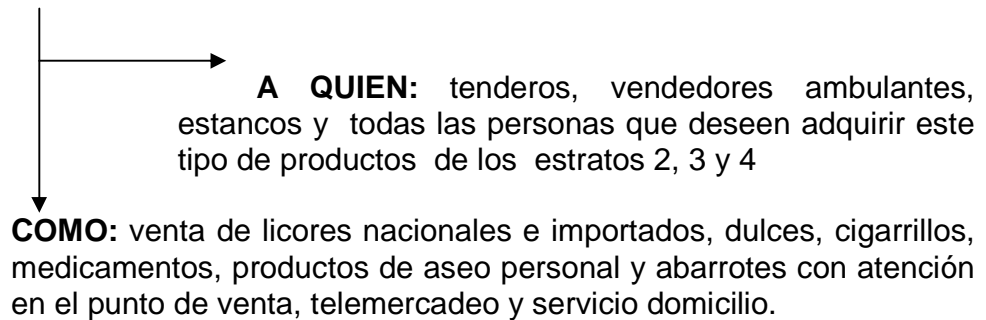
Fuente. Propiedad Intelectual Jesús M. Plata Franco

**Conclusión:** de acuerdo a las alternativas planteadas, los resultados muestran como alternativa de mayor viabilidad el mercado es la 2.2.2 en donde se satisface a tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen comprar los productos de estratos 2, 3 y 4 y donde se hace necesario brindarles mayores beneficios con la venta de licores nacionales e importados, dulces, cigarrillos, medicamentos, productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

**6.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.** Cigarrería La Economía es un negocio dedicado a la venta de licores, abarrotes, dulces, medicamentos y demás con precios especiales para tenderos y vendedores ambulantes. Sus usuarios son como se mencionó anteriormente son tenderos, vendedores ambulantes, estancos de estratos 2, 3 y 4. La atención se realiza en las localidades ubicadas dentro del centro comercial La Regalía en el centro de la ciudad de Cali con servicio a domicilio y telemercadeo.

### Gráfico 5. Mercado resultante.

**QUE:** Intermediario de la cadena de distribución.



Fuente. WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. p. 156.

### 6.2.3 Microsegmentación del mercado objetivo seleccionado

**6.2.3.1 Geográfica.** La ciudad de Santiago de Cali.

**6.2.3.2 Demográfica.** Personas de estratos 2, 3 y 4 sin distinción de sexo, raza, religión y ocupación, con edades que oscilen entre los 18 y los 60 años; con una necesidad de surtir sus negocios o simplemente comprar productos para satisfacer sus necesidades.

**6.2.3.3 Psicográfica.** Dirigido a aquellos pequeños empresarios que se esfuerzan a diario por sostener el núcleo familiar a través de sus negocios como lo son las tiendas. Por ser personas de bajo y mediano poder adquisitivo es necesario presentarles productos de buena calidad en donde encontrarán beneficios al momento de realizar compras y poder de esta manera ofrecer un producto con precios considerables en los barrios en donde se ubican las unidades de negocios.

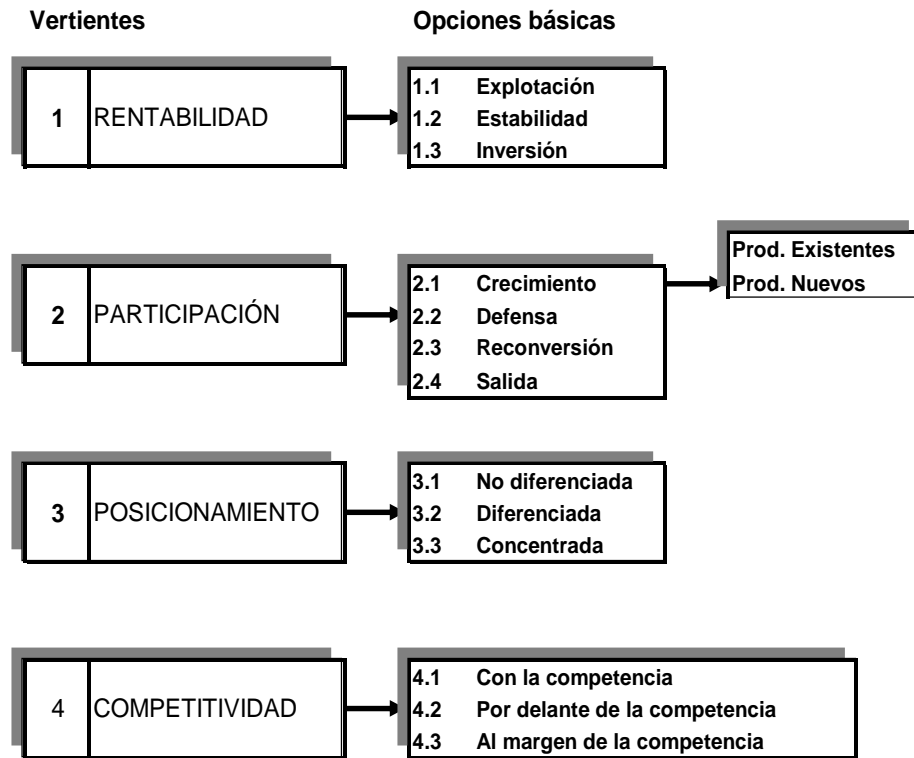
**6.2.3.4 Conductual.** Los productos del remate, variedades y la dulcería se venden con alta frecuencia por que representan la satisfacción de las necesidades primordiales del ser humano como lo son los alimentos, medicamentos y el aseo personal. Sin olvidar los licores y dulces que se venden a diario también, pero tiene una característica especial que se ve reflejada en el aumento del consumo del mismo cuando cada empresario, familia o persona tiene un evento especial que lo conlleva a comprar estos productos. Existe por parte de los clientes un nivel de fidelidad normal, sin embargo cuando por algún motivo se presentan precios muy altos ellos prefieren conocer otras opciones antes de realizar la compra. Por otro lado la actitud de los clientes hacia la empresa es positiva debido a la trayectoria de la misma.

### **6.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Con las opciones estratégicas se busca alcanzar los objetivos y metas planteadas en el estudio para poder generar el éxito de la compañía a través de la solución de aquellos problemas que en un principio son el obstáculo para lograr el crecimiento y la rentabilidad deseada.

**6.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** El marketing estratégico tiene como objetivo, establecer a nivel corporativo, una estrategia básica global, que sirva como una guía competitiva y herramienta para cumplir con el objetivo de desarrollar un mercado objetivo definido. La estrategia básica global indica la forma cómo la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en su mercado. Debe ser desarrollada en función de cuatro áreas o vertientes fundamentales: La rentabilidad, participación, posicionamiento, competitividad.

**Gráfico 6. Vertientes y opciones estratégicas corporativas.**



WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. p. 143 .

**6.3.1.1 Selección y justificación.** Para lograr los objetivos planteados inicialmente las estrategias de mayor utilidad son: la estrategia de rentabilidad orientada a la inversión y la estrategia de posicionamiento diferenciada las cuales permitirán el crecimiento y la estabilidad del negocio en el mercado.



**Tabla 13. Construcción de estrategias corporativas**

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICAS
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	Con la puesta en marcha del STM MIO, la empresa necesita de estrategias de inversión que le permitan contrarrestar los aspectos tanto internos como externos con herramientas como la publicidad y el mercadeo de esta manera lograr la estabilidad y el crecimiento en el mercado donde incursiona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es necesario que la empresa realice inversiones en comunicación y publicidad, ya que esto se conocerán las actividades que realiza la empresa.</li> <li>➤ Es necesario la inversión en personal capacitado para la realización de la fuerza de ventas externa y el telemercadeo, para tener un conocimiento mas profundo de los clientes.</li> <li>➤ Aumentar las relaciones comerciales con los proveedores y realizar metas de ventas para obtener beneficios que se verán reflejados en la satisfacción de los clientes.</li> </ul>
<b>POSICIONAMIENTO</b>	<b>DIFERENCIADA.</b>	Esta estrategia es la más apropiada, ya que tiene relación con los objetivos que se pretenden alcanzar. Al realizar una estrategia posicionamiento, se pretende desarrollar nuevas actividades que le permitan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr el posicionamiento de la empresa a través del reconocimiento de la misma, como una de las compañías líderes en la prestación del servicio a domicilio.</li> </ul>

		mejorar y aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno con una estrategia como lo son las ventas a domicilio.	
--	--	--	--

Fuente. Realizado por el docente Jesús María Plata

**6.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** De acuerdo a las estrategias corporativas que se plantearon se deberán crear las estrategias operativas las cuales se deben enfocar en el marketing mix de la empresa.

**Gráfico 7. Estrategias básicas operativas.**

**ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

PERMANENCIA	PRODUCTO ACTUAL	SIN VARIACIONES
MEJORAMIENTO	PRODUCTO ACTUAL	CON VARIACIONES
INNOVACIÓN	PRODUCTO NUEVO	LÍNEA/ PTO NUEVO

**ESTRATEGIAS DE PLAZA**

ESTRUCTURA	DIRECTO	CORTO	LARGO
INTENSIDAD	INTENSIVA	SELECTIVA	EXCLUSIVA
CUBRIMIENTO	IGUAL	MAYOR	MENOR

**ESTRATEGIAS DE PRECIO**

RELACIÓN A LA COMPETENCIA	Menor o Igual
INDEPENDIENTE DE LA COMPETENCIA	

**ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

ATRACCIÓN - *PULL*  
Se enfoca al consumidor final

PRESIÓN / *PUSH*  
Se enfoca sobre los intermediarios

MIXTA

FUERZA DE VENTAS  
PUBLICIDAD  
PROPAGANDA  
PROMOCIONES

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. p. 150 .

### 6.3.2.1 Selección, justificación y tácticas.

#### ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Permanencia de producto actual, sin variaciones.

✓ **Justificación:** la empresa tiene buen reconocimiento por la clase de productos que venden, ya que están especialmente dirigidos para los tenderos y vendedores ambulantes, por eso es necesario continuar con los mismos productos que se venden actualmente.

✓ **Tácticas:** seguir brindándole a los clientes el mismo portafolio de productos con la calidad y presentación como hasta el momento.

#### ESTRATEGIAS DE PLAZA

Estructura directa

✓ **Justificación:** la distribución es directa, pues se seguirá atendiendo por medio del punto de venta y se incluirá el servicio a domicilio.

✓ **Tácticas:** implementar el servicio a domicilio ya que al no haber parqueadero para los clientes esta es una alternativa para ofrecer mejor servicio y comodidad e incrementar las ventas.

Intensidad exclusiva

✓ **Justificación:** se dice que es exclusiva pues ésta consiste en vender los productos en un solo punto de venta, puede darse el caso de que para comprar el producto los minoristas de un territorio tienen un solo punto de venta al por mayor.

✓ **Tácticas:** se seguirá atendiendo en el mismo punto de venta pero se tendrá mayor cubrimiento a través de las ventas a domicilio.

Cubrimiento mayor

✓ **Justificación:** el cubrimiento será mayor ya que la intensidad de la fuerza de ventas aumentará el número de clientes y ventas, tendrá un gran enfoque de mejoramiento en los procesos internos de la organización y mejor servicio.

✓ **Tácticas:** con la fuerza de ventas se llegará a clientes nuevos y a través del telemercadeo se estará indagando sobre las nuevas tendencias y deseos de los clientes.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIO**

Con relación a la competencia igual o menor

- ✓ **Justificación:** el precio debe ser igual o menor que la competencia. Debido a que los precios de estos productos en muchas ocasiones dependen del poder de negociación que tiene la empresa o de sus relaciones con el proveedor.
- ✓ **Tácticas:** continuar con los mismos precios.

## **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Atracción PULL

- ✓ **Justificación:** es necesario que la empresa realice estrategias encaminadas a la promoción debido a que hasta el momento no ha realizado ningún tipo de inversión en este aspecto, además es necesario para generar conocimiento, posicionamiento y mayor número de clientes.
- ✓ **Tácticas:**

### **Promoción.**

- Incentivar las compras a domicilio de los clientes, obsequiándoles en algunos meses del año, estipulados por la gerencia, objetos de merchandising como lapiceros, llaveros, camisetas, con el nombre de la empresa.
- Realizar cada 3 meses promociones de 2 por 1 en los productos que tengan menos rotación.

### **Publicidad.**

- Crear el catálogo de productos donde se indiquen los precios, los productos nuevos y descuentos.
- Realizar material publicitario como volantes, donde se de a conocer el nuevo servicio que presta la empresa, como lo es el domicilio.

### **Fuerza de ventas**

- Contratar 3 asesores comerciales durante cuatro meses que se encarguen de entrar a algunos barrios de los estratos 2, 3 y 4, para adquirir clientes nuevos

dando a conocer los productos y nuevos servicios que presta la compañía. También que se encargue de la toma de los pedidos y el seguimiento de los actuales y nuevos clientes.

- Contratar una persona que se encargue de hacer telemarketing verificando la labor que realiza la fuerza de ventas. Y que sea este el encargado de hacer seguimiento una vez los asesores comerciales hayan terminado el contrato por cuatro meses con la compañía.
- Realizar la compra de un programa que permita crear la base de datos de los clientes de la empresa, para mantener el contacto directo con ellos e incentivar sus compras, además de comunicarles las actividades de promoción que esté realizando la empresa.
- Incentivar la capacitación del personal que ya labora en la empresa en áreas como administración, comunicación, marketing y servicio al cliente.

### **Relaciones Públicas**

- Sostener las buenas relaciones que hasta el momento se ha tenido con todos los actores que influyen en el funcionamiento de la empresa.

## 7. FASE DE GESTIÓN DEL PLAN

### 7.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este proceso de ejecución de estrategias, se determina la implementación del plan de mercadeo estratégico, el control, la evaluación, los índices de evaluación, el plan de contingencia, el costo y presupuesto de las estrategias. Y por últimos se realizan las proyecciones del plan. Todos estos aspectos se deben tener en cuenta para cumplir plenamente con cada una de las estrategias corporativas y operativas planteadas anteriormente.

**7.1.1 Implementación.** Es necesario dar a conocer a todas las personas que hacen parte de la compañía lo que se busca con el plan que se va a ejecutar y poder así llevar una secuencia entre los objetivos, metas y estrategias a implementar para poder ubicar la empresa en el horizonte que se desea.

**7.1.2 Control.** Este proceso como su nombre lo indica va encaminado a verificar si todas las actividades propuestas se están realizando, para poder así estar al tanto de los resultados que arrojen las estrategias y de esta manera poder hacer modificaciones a tiempo que lleven a cumplir los objetivos inicialmente propuestos. Es necesario que las personas de la alta gerencia y las que están vinculadas con las actividades y la toma de decisiones de la empresa hagan reuniones periódicamente que les permitan estar al tanto de dichas actividades y establecer si se ha cumplido con lo que se requiere o no. Es aconsejable que estas reuniones se realicen dos veces en el mes.

**7.1.3 Evaluación.** Se deben realizar cada tres meses para poder dar opciones a las personas involucradas con el proceso estratégico que demuestren resultados, brindando de esta misma manera la obtención de ayudas pertinentes que permitan llevar a cabo la finalidad de las estrategias, permitiendo verificar el cumplimiento de las mismas.

**7.1.3.1 Índices de evaluación.** Sirven para verificar si las estrategias implementadas se están llevando a cabo de la manera más eficiente y eficaz.

El indicador de evaluación será:

✓ Comparación de las ventas antes y después de la implementación de las estrategias cada tres meses.

**Tabla 14. Desarrollo e implementación de estrategias.**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
Aumentar las utilidades en un 50% en el periodo de un año.	Permanencia de producto actual, sin variaciones.	La empresa tiene buen reconocimiento por la clase de productos que venden, ya que están especialmente dirigidos para los tenderos y vendedores ambulantes, por eso es necesario continuar con los mismos productos que se venden actualmente.	Seguir brindándoles a los clientes el mismo portafolio de productos con la calidad y presentación como hasta el momento.	Administrador	4.226.998.207	Compras periodo actual/ Compras periodo anterior.
	Estructura directa, Intensidad exclusiva, Cubrimiento mayor.	Distribución directa y exclusiva, se seguirá atendiendo en el mismo punto de venta incluyendo el servicio a domicilio, mayor cubrimiento gracias a la fuerza de ventas.	Implementación de servicio a domicilio, telemarketing y fuerza de ventas.	Personal de fuerza de ventas, telemarketing y administrador.	20.500.000	Nº de clientes atendidos en el mes.



	Con relación a la competencia igual o menor.	El precio debe ser igual o menor que la competencia. Debido a que los precios de estos productos en muchas ocasiones dependen del poder de negociación que tiene la empresa o de sus relaciones con el proveedor.	Continuar con los mismos precios.	Administrador	4.094.889.747	Precio de venta competencia/ Precio de venta de la empresa.
Incrementar las ventas en un 10% en el periodo de un año.	Atracción PULL	Es necesario que la empresa realice estrategias encaminadas a la promoción debido a que hasta el momento no ha realizado ningún tipo de inversión en este aspecto, además es necesario para generar conocimiento, posicionamiento y mayor número de clientes.				

	Promoción		Obsequios de merchandising como lapiceros, llaveros, camisetas, con el nombre de la empresa.	Administrador	8.800.000	Ventas punto de venta/ Ventas domicilio
			Realizar cada 3 meses promociones de 2 por 1 en los productos que tengan menos rotación.	Administrador	8.000.000	Nº unidades actuales/ Nº unidades vendidas.
	Publicidad		Crear el catálogo de productos donde se indiquen los precios, los productos nuevos y descuentos.	Administrador en conjunto con agencia de publicidad.	120.000	Nº de clientes actuales/ Nº antiguos.
			Realizar material publicitario como volantes, donde se de a conocer el nuevo servicio que presta la empresa.	Administrador en conjunto con agencia de publicidad.	1.200.000	Incremento en ventas trimestral/ Costo publicidad trimestral.

	Fuerza de ventas		Contratar 3 asesores comerciales.	Administrador	9.600.000	Nº clientes efectivamente atendidos/ Nº activos.
			Contratar personal de telemarketing.	Administrador	6.600.000	Incremento a ventas a domicilio desde que inicio este servicio-
			Realizar la compra de un programa que permita crear la base de datos de los clientes.	Administrador en conjunto con ingeniero de sistemas-	5.000.000	Ventas trimestral/ Nº pedidos trimestral.

Fuente. Realizado por la estudiantes.

INDICADOR DE EVALUACIÓN					
Trimestre	Jul-Ago-Sep	Oct-Nov-Dic	Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	
Porcentaje Ventas	28	40	10	22	
Venta Neta	112.899.602	161.285.146	40.321.287	88.706.830	
Venta Acumulada	4.145.028.251	4.306.313.397	4.346.634.684	4.435.341.514	
Ventas año 2006	<b>4.032.128.649</b>	Incremento Esperado	403.212.865	Ventas esperadas 2008	<b>4.435.341.514</b>

Fuente: Datos internos de la empresa.

**7.1.3.2 Plan de contingencia.** Verificar un año después de la implementación de las estrategias el cumplimiento de la meta propuesta que vendría siendo 100 millones de pesos más aproximadamente, para que al terminar el año el incremento haya sido de más de 400 millones de pesos, lo que corresponde a la meta planteada que es un 10%. Si esto no se cumple es necesario reestructurar el plan de mercadeo que tenga una nueva orientación y que ayude al cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el proyecto. Para corroborar esta información en el punto 4.2.4.

#### 7.1.4 Costos/presupuesto de las estrategias

**Obsequios de merchandising:** en el transcurso de un año se regalaran 1000 llaveros, 1000 lapiceros y 500 camisetas.

**Promoción 2 x 1:** se estimaran un total de \$2.000.000 de pesos trimestrales para realizar estas promociones.

**Portafolio:** se realizaran 6 portafolios de productos, 3 para cada uno de los asesores comerciales, y tres para el punto de venta.

**Volantes:** al cabo de un mes de haber iniciado con las actividades del plan de mercadeo propuesto se repartirán 6.000 volantes en el punto de venta y en los estratos 2, 3 y 4 para incentivar la compra de estos clientes.

**Asesores Comerciales:** se contratarán 3 asesores comerciales, que se encarguen de capturar clientes en algunos barrios de los estratos 2, 3 y 4, por un periodo de cuatro meses.

**Programa para base de datos:** realizar la compra de un programa para crear la base de datos de los nuevos y actuales clientes de la empresa.

**Telemarketing:** contratar una persona que se encargue de hacer telemarketing en la empresa y de hacer seguimiento a aquellos clientes que se obtuvieron con el trabajo realizado por los asesores comerciales.

**Vehículo:** compra de un vehículo para transportar los pedidos.

**Mensajero:** contratación de una persona para el transporte de pedidos.

**Tabla 15. Presupuesto implementación de estrategias.**

<b>PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Obsequios productos merchandising</b>			
Llaveros	1.000	1.500	1.500.000
Lapiceros	1.000	1.800	1.800.000
Camisetas	500	11.000	5.500.000
			<b>8.800.000</b>
<b>Promociones trimestral</b>			
1er trimestre			2.000.000
2do trimestre			2.000.000
3er trimestre			2.000.000
4to trimestre			2.000.000
			<b>8.000.000</b>
Catálogo de productos	6	20.000	120.000
Volantes	6.000	200	1.200.000
Asesores comerciales	3	800.000	9.600.000
Mensajero	1	500.000	5.500.000
Vehículo		15.000.000	15.000.000
Telemarketing	1	600.000	6.600.000
Programa Base de Datos	1		5.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>59.820.000</b>

Fuente. Realizado por las estudiantes

## 7.2 RESULTADOS FINANCIEROS

### 7.2.1 P&G proyección de resultados

Tabla 16. P&G proyección de resultados

CIGARRERÍA LA ECONOMÍA				
	2006	2007	2008	TOTAL
VENTAS DE CONTADO	4.032.128.649	3.016.032.230	1.419.309.284	4.435.341.514
AJUSTE CAJA	2.370.226	1.289.403	606.778	1.896.181
OTROS INGRESOS	1.409.304	1.006.243	473.526	1.479.769
	4.035.908.179	3.018.327.876	1.420.389.588	4.438.717.464
INVENTARIO INICIAL	675.875.269	613.156.113	685.475.421	1.298.631.534
COMPRAS	3.745.740.620	2.874.358.781	1.352.639.426	4.226.998.207
INVENTARIO FINAL	651.813.951	685.475.421	745.264.573	1.430.739.994
COSTO DE VENTA	3.769.801.938	2.802.039.473	1.292.850.274	4.094.889.747
UTILIDAD BRUTA	266.106.241	216.288.403	127.539.314	343.827.717
GASTOS	183.549.592	135.712.366	84.228.336	219.940.701
Arrendamiento	38.441.986	20.418.461	21.690.531	42.108.992
Contribuciones y afiliaciones	8.357.500	4.439.086	2.357.821	6.796.907
Aseo y Vigilancia	3.134.865	1.665.084	884.409	2.549.493
Personal	80.333.290	42.669.027	22.663.654	65.332.681
Servicios Públicos	16.414.789	8.718.715	4.630.946	13.349.661
Descuentos	7.360.737	3.909.655	2.076.613	5.986.269
Gastos legales e impuestos	11.250.000	5.975.438	3.173.854	9.149.291
Implementación de estrategias	-	38.220.000	21.600.000	59.820.000
Diversos	14.721.027	7.819.073	4.153.101	11.972.174
Adecuaciones e instalaciones	3.535.398	1.877.827	997.408	2.875.234
				-
UTILIDAD NETA	82.556.649	80.576.037	43.310.979	123.887.016

Fuente. Información interna de la empresa.

Se espera que con el buen funcionamiento del plan de mercadeo propuesto para la empresa Cigarrería La Economía la utilidad pase de 80 millones de pesos a 123 millones de pesos lo que corresponde a un incremento del 50%.

### 7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

**Tabla 17. Cronograma de actividades estratégicas**

Estrategias	2007						2008					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Creación de portafolio de productos												
Contratación asesores comerciales												
Compra programa base de datos												
Contratación personal telemarketing												
Creación y distribución volantes												
Promociones trimestral												
Obsequios productos merchandising												
Compra de vehiculo												
Contratación de mensajero												

Fuente. Realizado por las estudiantes

## 7. CONCLUSIONES

Cigarrería La Economía ofrece productos de buena calidad a sus clientes y con una gran variedad que le permite atender las diversas necesidades de sus clientes.

Los precios de los productos ofrecidos en la empresa son bajos y por lo tanto altamente competitivos.

Hasta el momento la empresa ha desaprovechado las ventajas y oportunidades de crecimiento que brinda el servicio a domicilio.

La puesta en marcha de STM MIO, se convierte en un obstáculo para que los clientes se acerquen al establecimiento, debido a la dificultad para el parqueo de sus vehículos, cargue y descargue de la mercancía.

Con la puesta en marcha del STM MIO, la zona del centro se va a valorizar, por lo tanto entrar a satisfacer y dirigir esfuerzos estratégicos al estrato socioeconómico 1, no será lo más conveniente para la empresa, ya que la afluencia de estas personas al sector puede disminuir.

La empresa no ha creado una base de datos que le permita hacer seguimiento a sus compradores, y por esta misma razón no conoce la cantidad de clientes que tiene en la actualidad y de donde provienen estos.

Hasta el momento la empresa se ha caracterizado por mantener buenas relaciones con los actores de su entorno como lo son: los entes del gobierno, los proveedores, la comunidad, los clientes etc.

Desde el momento de su creación la empresa nunca ha estimado recursos para la publicidad y el mercadeo.

El único departamento donde hay organización, control y cumplimiento es en el área contable.

Hay poco personal capacitado en la estructura organizacional de la empresa, donde los administradores no finalizaron su formación académica. Algunos de los vendedores, cajeros y bodegueros no realizaron estudios universitarios. La contadora es la única con una formación académica integral.



## **8. RECOMENDACIONES**

Implementar lo antes posible el plan de mercadeo estratégico.

Destinar capital para la implementación de cada una de las estrategias propuestas en el plan de mercadeo estratégico.

Revisar el cumplimiento de las actividades a realizar para cumplir las metas y objetivos que están plasmadas en el proyecto.

Direccionar un alto porcentaje de las actividades de la empresa al servicio a domicilio, enfocando este como la estrategia principal de la compañía.

Considerar la compra o el arrendamiento de un nuevo local, ubicado en una zona estratégica, que le permita realizar especialmente las acciones de telemercadeo y servicio domicilio. Sin abandonar el establecimiento donde opera actualmente.

Realizar una investigación de mercados que le permita conocer cual es el lugar idóneo para ubicar el nuevo establecimiento especializado en telemercadeo y servicio domicilio.

Es necesario que la empresa verifique el cumplimiento y entrega de los pedidos una vez implemente el servicio domicilio.

Mejorar la estructura física del establecimiento donde opera actualmente, para brindar de esta manera al consumidor un aspecto más agradable y mas cómodo, una vez este en marcha el STM MIO.

Estar atento a las acciones de la competencia para evitar que le quite participación del mercado a la empresa Cigarrería La Economía, y poder de esta manera tomar los correctivos pertinentes.

## BIBLIOGRAFÍA

CONTRERAS, José, Matriz EFI {en línea}. México: José Contreras, 2006. {Consultado 20 julio de 2007}. Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Glosario términos de mercadeo {en línea}. México: Mercadeo en línea, 2004. {consultado 12 de junio de 2007}. Disponible en Internet: <http://www.mercadeo.com/glosario>

MIO Sistema Integrado de Transporte Masivo para Santiago de Cali {en línea}. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2000. {consultado 10 junio de 2007}. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/pot/documentos/documentosoporte.pdf>

MIO Sistema Integrado de Transporte Masivo para Santiago de Cali {en línea}. Santiago de Cali: Metro Cali, 2005. {Consultado 20 de julio de 2007}. Disponible en Internet: <http://www.metrocali.gov.co>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 10 ed. México: Prentice Hall, 2001. 826 p.

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México: MC Graw Hill, 2005. 431 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Fotografías Cigarrería La Economía

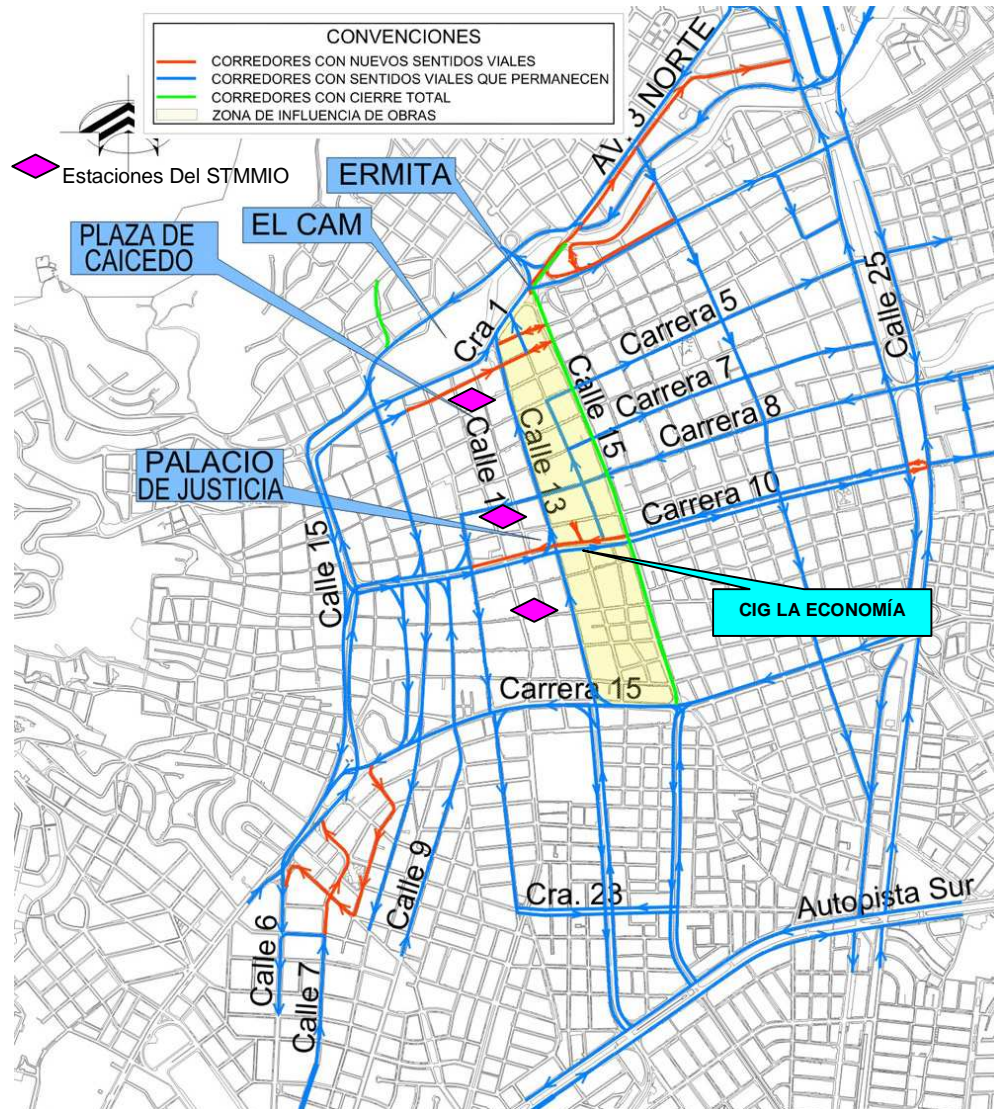








## Anexo B. Ubicación de Cigarrería La Economía



Fuente. [www.metrocali.gov.co](http://www.metrocali.gov.co)

### Anexo C. Cuadro de evaluación del desempeño Interno.

ASPECTO	SI	NO	PESO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		0.01	4	Está legalmente constituida	
Clima Organizacional	X		0.01	3	El clima organizacional esta fundamentado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, apoyando a cada uno de los empleados para crear un ambiente favorable generando así el éxito de las metas y logros.	Delegar responsabilidades, especificando muy bien las funciones de cada persona de la empresa.
Recurso Humano		X	0.04	2	El recurso humano con el que cuenta Cigarrería La Economía tiene poca formación académica. El poco personal que es un poco mas capacitado como lo son las secretarias, solo tienen estudios tecnológicos. La única que tiene diplomados es la contadora y revisora fiscal.	Realizar pequeñas capacitaciones para el personal de ventas y administración que permitan estar en continuo desarrollo de información de las nuevas tendencias del mercado y evaluar constantemente el desempeño de los mismos.
Recursos Financieros	X		0.02	4	Ésta empresa se mantiene con el dinero que se recibe de las ventas y del capital que aportan los socios cada año cuando se realiza la evaluación final de año.	
Recurso Tecnológico	X		0.09	2	La empresa cuenta con un software que le permite llevar a cabo los inventarios y mantener organizadamente la contabilidad, pero este sistema no es completamente eficiente.	Instalar nuevos programas que mejoren el manejo de inventarios y hagan que el trabajo sea cada vez más rápido y verídico.
Infraestructura	X		0.05	2	No cuenta con una sede propia.	
Definición del Negocio	X		0.01	3	Se encuentra bien definido porque va de la mano con las expectativas de los socios y las necesidades de los clientes.	



Orientación al Cliente	X		0.06	2	La orientación de la compañía hacia el cliente es deficiente ya que los esfuerzos que hay en este momento están dirigidos al bienestar financiero y no la plena satisfacción del cliente.	Enfocar estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente, realizando seguimientos o creando una base de datos para conocer sus gustos y expectativas.
Macrosegmentación	X		0.01	3	Este negocio cubre las necesidades del mercado de la ciudad de Cali, específicamente los estratos 1, 2 y 3 y la zona del centro.	
Microsegmentación	X		0.01	3	Dirigido especialmente al los tenderos, vendedores ambulantes de los estratos socioeconómicos mencionados anteriormente.	
Sistemas de Información	X		0.02	3	Se cuenta con un SIM llamado Índice que se utiliza para el área contable de la empresa.	Cambiar ese SIM a uno más moderno, con más tecnología como el CG1. Y aparte de esto ampliar estos sistemas de información para las demás áreas del negocio.
Información de las 4 <sup>p</sup> de la empresa	X		0.09	3	<b>Producto:</b> cigarrería La Economía es un negocio dedicado a la venta de licores, abarrotos, dulces, medicamentos,	
			0.08	4	<b>Precio:</b> los precios de los productos son muy flexibles especiales para tenderos.	
			0.13	3	<b>Plaza:</b> el negocio está ubicado en el centro de la ciudad en una propiedad arrendada.	
			0.16	1	<b>Promoción:</b> las promociones son reducidas, y se realizan eventualmente cuando los proveedores ofrecen beneficios por las compras realizadas.	

Información de las 4 C's.	X		0.03	3	<b>Compañía:</b> las instalaciones son adecuadas para la prestación del servicio, sin embargo existen algunos sectores del negocio que se han deteriorado con el tiempo lo que con lleva a una mala exhibición del producto y por lo tanto la imagen de la empresa.	
			0.10	3	<b>Cliente:</b> son los tenderos, vendedores ambulantes, y personas de estratos 1, 2 y 3.	
			0.06	4	<b>Competencia:</b> los competidores más representativos son: Estanco La Amistad, Licores Júnior y Rancho y Licores Santa Rosa.	
			0.02	3	<b>Clima:</b> las relaciones que tiene con los proveedores, son muy buenas. Por otro lado con la construcción del STM MIO habrá cambios tanto estructurales como económicos lo que conllevará a la valorización de la zona.	

Fuente. Realizado por las estudiantes y los administradores del negocio.

### Anexo D. Cuadro del desempeño externo

ASPECTO	SI	N O	CA	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
<b>FORTALEZA DE LA COMPETENCIA</b>	X		5	La competencia tiene un mejor enfoque hacia el cliente, ya que ofrece servicio a domicilio y tiene mejores estructuras físicas para que los clientes realicen sus compras. Además las relaciones con los proveedores les permiten tener poder de decisión al momento de la compra.	
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	X		4	Son los mercados en los barrios y las grandes cadenas de supermercados que están buscando la manera de ganar participación en los estratos socioeconómicos bajos.	La empresa debe crear estrategias que le permitan enfrentarse a estos hechos que se avecinan, y que de alguna manera le ayudarán a fortalecerse para poder competir en este mercado.
<b>CLIENTES</b>	X		2	Aunque para muchos de los clientes la atención es especial, no se le hace un seguimiento a los mismos, con tecnologías de información para mejorar cada vez más el servicio que se les presta.	Es necesario crear una base de datos, porque esta permitirá ofrecer una atención especializada en los gustos y expectativas de los clientes.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL EXTERNO</b>	X		3.5	Las relaciones que tiene con los proveedores, son muy buenas, ya que se han caracterizado por estricto cumplimiento de ambas partes.	
<b>Promedio</b>			<b>3.6</b>		

Fuente. Realizado por las estudiantes.

## **Anexo E. Evaluación de alternativas de mercado objetivo**

### **Alternativa 1, 1, 1**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: Tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

### **Alternativa 1, 2, 1**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: Tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

### **Alternativa 1, 1, 2**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: Tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

### **Alternativa 2, 1, 1 (Eliminada)**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución

QUIEN: Tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

### **Alternativa 2, 2, 2**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución

QUIEN: Tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

**Alternativa 2, 1, 2 (Eliminada)**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución

QUIEN: Tenderos y vendedores ambulantes todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 1,2 y 3.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

**Alternativa 2, 2, 1 (Eliminada)**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución

QUIEN: Tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta.

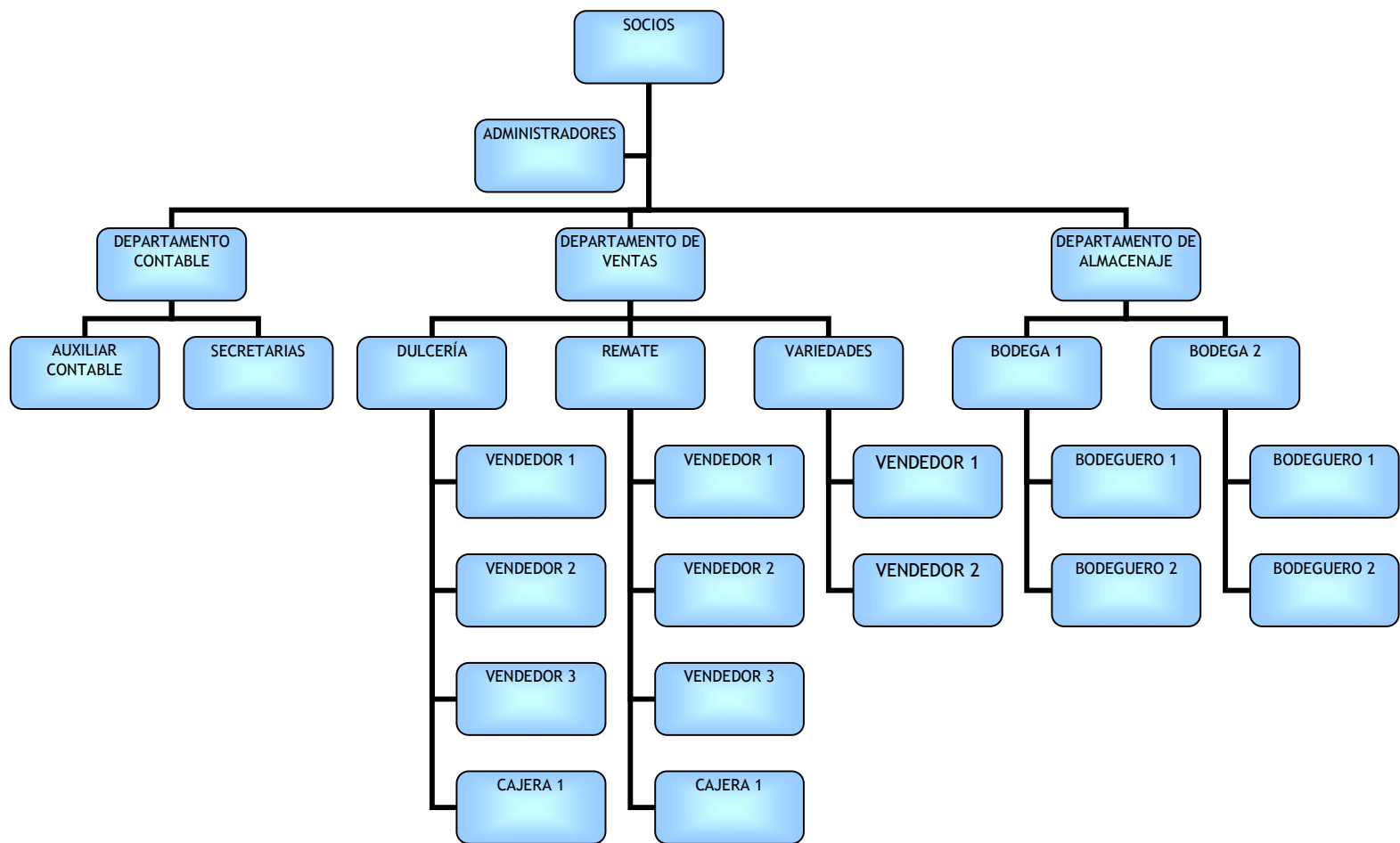
**Alternativa 1, 2, 2 (Eliminada)**

QUE: Intermediario de la cadena de distribución.

QUIEN: Tenderos, vendedores ambulantes, estancos y todas las personas que deseen adquirir este tipo de productos de los estratos 2, 3 y 4.

COMO: Venta de Licores Nacionales e Importados, Dulces, Cigarrillos, Medicamentos, Productos de aseo personal y abarrotes con atención en el punto de venta, telemercadeo y servicio domicilio.

## Anexo F. Organigrama Cigarrería La Economía



Fuente. Realizado por las estudiantes