

**PLAN DE MERCADEO EMPRESA GUANTES EL LEON EN PRADERA
VALLE**

**ADRIANA DE LEON RAMIREZ
LINA MARCELA RANGEL RIOBO**

**DIRECTOR
MANUEL SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE**

2010

**PLAN DE MERCADEO EMPRESA GUANTES EL LEON EN PRADERA
VALLE**

**ADRIANA DE LEON RAMIREZ
LINA MARCELA RANGEL RIOBO**

**DIRECTOR
MANUEL SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE**

2010

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. Le agradezco a mi mamá Maritza y mi papá Orlando ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso, Le agradezco a mis hermanas las cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar , a Isabella y Valeria mis bebes hermosas, que son mi aliento todos los días y mi esposo Gustavo, que me apoya en el cumplimiento de todas mis metas y propósitos.

LINA MARCELA RANGEL

DEDICATORIA

Dedico inmensamente de manera muy especial, el presente trabajo a los seres que más Amo en esta vida “Mi Familia”, aquellos que me acompañaron en todo este proceso de formación y aprendizaje, fortaleciéndome y colocando en mi todo el apoyo necesario para que el proceso de mi carrera culminara con éxitos.

Igualmente dedico esto a mi Madre “Doris Neiva Ramírez”, maravillosa mujer que me ha enseñado a actuar correctamente en la vida, brindándome sus consejos sabios, aquella mujer tan especial que me dio la vida y la que siempre extiende su mano cada vez que caigo, aliviándome con palabras de fortaleza. Mami te Amo con todas las Fuerzas de mi Corazón “Gracias por Existir”

Mi Padre “Luis Ángel De León”, hombre luchador y Fuerte, dispuesto siempre a apoyarme y a enseñarme a ser una persona de bien y a entablar relaciones humanas con respeto y honestidad, papi a ti también te Amo y te doy gracias por educarme y estar siempre ahí en todo momento deseándome que sea una persona exitosa y correcta en todos mis actos.

A mis Hermanos, Oscar, Maritza y Yofer; gracias por existir, me siento muy orgullosa de tenerlos y aprender de cada uno de ustedes, si no he tenido oportunidades para decirles cuanto los Amo, pues que sea este uno de esos momentos, y a mi adorable sobrina Saray Valeria, mi chiquita hermosa la adoro.

Y a todas aquellas personas que aunque no las termine de nombrar pero que siempre están aquí presente en mi corazón, como mi amiga Olga Lucia, mis profesores de carrera, compañeros de trabajo y todos aquellos que me desearon éxitos en esta etapa de mi vida, que mi Dios los Bendiga.

ADRIANA DE LEON RAMIREZ

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora y su director de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia porque me apoyaron en el cumplimiento de este objetivo tan importante para mi vida. A todos, Orlando, Maritza, Angelica, Gina, Isabella; Valeria y Gustavo. Y también quiero agradecerle a mi tío Alex que aunque ya no está aquí entre nosotros, fue la persona que me apoyo en el inicio de mi carrera.

LINA MARCELA RANGEL

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente, por brindarme la oportunidad de pertenecer a este mundo y hacer parte de resultados tan positivos, él es el pilar que siempre ha estado ahí, guiándome con sabiduría y constancia, por tanto cada día pongo en él mi vida, para que haga de mí una persona Fuerte y Luchadora de metas.

A mi Familia, que son la razón mi de ser, gracias por apoyarme en todas mis decisiones y de brindarme la oportunidad infinita de poder contar con ustedes.

Agradezco también, a mi asesor de grado Manuel Salazar, a los jurados José Darío Buitrago y Álvaro Garcés, además de todo el componente Humano profesional de la institución como la profesora Beatriz Agudelo, Martha Zabala, María Fernanda Ayala, Edwin Javier Botero, y demás docentes que me entregaron todos sus conocimientos, brindándome la capacidad para el desarrollo satisfactorio de este trabajo.

De manera que aquí, comienza el inicio de un nuevo camino “Lleno de Sueños” y luchare para lograrlos, gracias a todos.

ADRIANA DE LEON RAMIREZ

ANTECEDENTES

Los inicios de la organización se remontan al año de 1976 cuando el señor LUIS ANGEL DE LEON MARQUINEZ ingresa a laborar en la empresa CENTRAL CASTILLA S.A. en calidad de cortero de caña, estando ahí ve la necesidad de ofrecer artículos que propenda a la protección de los trabajadores contra las heridas producidas por las herramientas de trabajo, picaduras de alacranes, inflamación en los dedos etc., fue este hecho los que motivó a la idea del uso del guante por parte del señor LUIS ANGEL, quien se dio a la tarea de dirigirse hacia la ciudad de Palmira a comprar guantes de segunda para vender a sus compañeros generándole sus primeros ingresos en este campo.

Continuó desarrollando este negocio como trabajador hasta el año 1987, año en el cual se desvinculó de la empresa. Es este un hecho que permitió explotar la faceta de empresario del señor LUIS ANGEL y surge la idea de montar su propia planta de producción con los conocimientos adquiridos a través de los 11 años de negociación del producto.

El señor LUIS ANGEL DE LEON, ha hecho de esta empresa una institución dentro del municipio, ya que en ella se han formado en esta labor muchas personas que hoy en día cuentan con talleres artesanales en la fabricación de guantes en sus hogares, los mismos que cumplen una función de subcontratación cuando la empresa requiere producción extra, dando un valor agregado a su labor como empresario y gran visionario.

1. PLAN DE MERCADO EN LA EMPRESA GUANTES EL LEON DE LA CIUDAD DE PRADERA VALLE

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, y con la necesidad del hombre en la mejora de sus procesos productivos, se ha creado la necesidad de elaborar, innovar o crear herramientas que le permitan a las empresas realizar sus procesos de una forma eficiente y segura.

En el caso específico en cuanto a la seguridad industrial se refiere, tanto leyes como las mismas entidades industriales, se han visto en la preocupación de promover la prevención de accidentes laborales, lo que ha generado la búsqueda de herramientas de protección con el objetivo de reducir cualquier tipo de riesgo o lesiones a nivel laboral, que afectan la integridad de los colaboradores en un empresa.

Según información reportada por el DANE en el año 2005, existen 133.000 establecimientos del sector industrial en Colombia, donde se encuentran trabajando alrededor de 340.000 personas.

Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

Los cambios en la globalización, han originado el cambio en estructuras organizacionales dentro de las cuales se encuentra la importancia de darle valor a

la Salud Ocupacional, permitiendo gestar la toma de decisiones administrativas encaminadas a la implementación de elementos de seguridad industrial; además del cumplimiento de las normas en cuanto al tema se refiere.

Por tanto la importancia de las empresas en invertir en elementos de seguridad para reducir accidentes de trabajo, además de incrementar la productividad y la confianza de los trabajadores en la realización de su actividad laboral.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se deben diseñar para lograr el posicionamiento y la vinculación de nuevos clientes en la empresa GUANTES EL LEON teniendo en cuenta los Municipios de Pradera, Florida, Candelaria y Palmira?

¿Cuál es la posición competitiva actual de la empresa Guantes de León en los Municipios de Pradera, Florida, Candelaria y Palmira?

¿Cuáles son las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de la empresa Guantes El León?

¿Qué estrategias de posicionamiento y producto debe implementar la empresa Guantes El León para aumentar su participación en el mercado?

2. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar estrategias de posicionamiento para lograr la vinculación de nuevos clientes en la empresa GUANTES EL LEON, teniendo en cuenta los Municipios de Pradera, Florida, Candelaria y Palmira,

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la posición actual de la empresa GUANTES EL LEON en los Municipios de Pradera, Florida, Candelaria y Palmira.
- Realizar un análisis DOFA, para determinar cuáles con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.
- Generar estrategias de posicionamiento para promocionar los productos ofrecidos por la empresa GUANTES EL LEON en Municipios de Pradera, Florida, Candelaria y Palmira.

3. JUSTIFICACION

4.1 JUSTIFICACION EMPRESARIAL

La participación de las empresas en la actualidad se ha convertido en un aspecto muy relevante, pues la incursión en cualquier tipo de mercado, está inmerso en la participación masiva de empresas que implementan estrategias competitivas que tienen como finalidad la satisfacción de necesidades, tanto internas organizacionalmente como en las necesidades externas, permitiéndose así mismas la permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta que nos encontramos en medio de una economía interactiva y competitiva, vemos necesario enfocar al directivo de la empresa Guantes El León, a tomar decisiones estratégicas la cuales se determinaran mediante el estudio del plan de mercado, por tanto la importancia de contar con información que se obtendrá dentro del proceso investigativo, para que la empresa pueda desarrollar acciones destinadas a crecer el porcentaje de clientes en el mercado, siendo ello la oportunidad de lograr el posicionamiento y crecimiento en la demanda de sus clientes.

4.2 JUSTIFICACION INSTITUCIONAL

Mediante la elaboración de este proyecto, la Universidad del Valle sede Palmira, tendrá la oportunidad de tener en su base de datos, Tesis, las cuales se han creado con el apoyo profesional y talento humano de sus docentes, permitiéndoles a futuros profesionales ver la calidad y el desarrollo que la institución ha gestado en el transcurso del tiempo a todos y cada uno de los integrantes que hacen parte dela misma, además del buen nombre que la institución tendrá gracias a los aportes y hechos históricos en determinada ciudad en donde se realizó el proyecto.

4.3 JUSTIFICACION PROFESIONAL

Con la elaboración de este trabajo, y aplicando los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, nos permite conocer de manera consciente lo aprendió en esta etapa de culminación, además de la práctica directa e inmersa en un contexto real de una organización y la satisfacción personal en el aporte positivo frente a los objetivos establecidos en el trabajo de grado.

De otra manera, también cabe mencionar que el significado real de todo este proceso es darnos cuenta de la capacidad intelectual y el crecimiento moral y ético a nivel profesional, que podamos brindar en tan significativa labor.

4.4 JUSTIFICACION SOCIAL

El desarrollo y las nuevas estrategias de mercado que la competencia actualmente está creando para dar respuesta las exigencias de la sociedad están creciendo enormemente, por lo que de esta manera, la idea no es limitarse a no experimentar y participar de esta tendencia, sino estar a la vanguardia de este nuevo y creciente fenómeno.

Pues una de las razones de ser de toda empresa es el Cliente, la sociedad en general es la que marca la pauta y motiva a los directivos y a todos los que hacen parte de una empresa a establecer mecanismos o estrategias de mercado que vayan directamente con la satisfacción del consumidor.

Además, la razón puntual y significativa por la cual se realiza este trabajo es aportar al desarrollo social y económico del municipio de Pradera Valle, y de igual manera el aporte que se generara a nivel departamental, esto es en gran parte porque se conoce que una de las ideas del directivo de la Empresa Guantes El León es la de brindar a la comunidad una fuente de empleo.

De esta manera, se puede percibir que la empresa con la implementación de rentables estrategias tanto organizacionalmente como el beneficio social, puede fomentar a la vez la permanencia en el mercado con la percepción y aceptación de todos y cada uno de los integrantes que hacen parte en sus procesos comerciales.

4. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEORICO

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizarán teorías que sirven como sustento para la propuesta de trabajo y afianzar los conocimientos adquiridos.

4.1.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVA: LOS CONCEPTOS CENTRALES¹

4.1.1.1 ESTRATEGIA COMPETITIVAS GENERICAS

Teniendo en cuenta que nos encontramos en medio de una economía interactiva y competitiva, vemos necesario enfocar a la empresa GUANTES EL LEON, a tomar decisiones estratégicas, puesto que hoy en día se tienen muchos avances en cuanto a estrategias de mercadeo, por tanto se ven en la necesidad de adquirir habilidades para afrontar los cambios constantes en las variables que la afectan la ya sea directa o indirectamente.

De acuerdo a esto la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello se deduce uno de los factores de mayor importancia el cual se refiere al analizar muy bien a la competencia; y tomar lo mejor de ella, teniendo en cuenta sus proyecciones a futuro, con el fin de generar ventaja competitiva.

¹MICHAEL E PORTER (2007)

De acuerdo a lo anterior, es necesario ubicar nuestra posición actual de la empresa dentro del sector industrial, para determinar si la utilidad de los competidores es por arriba o por abajo del promedio del sector.

Los dos tipos básicos combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: Liderazgo en costos, concentración de los costos y concentración en la diferenciación.

Las estrategias genéricas requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico deberá obtenerse. El liderazgo en costos y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de concentración, se centran en la ventaja de costos (Concentración de costos) o en la diferenciación (concentración de diferenciación) en un segmento pequeño. Las acciones necesarias para instaurarlas varían según la industria, lo mismo que las que son factibles en una industria. A pesar de que no es nada fácil escoger e instrumentar una estratégica, son procedimientos lógicos que es preciso ensayar en cualquier industria.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. A continuación grafico 1.1 de las tres estrategias competitivas:

Grafico 1. Estrategias competitivas

OBJETIVO AMPLIO	COSTO MAS BAJO		DIFERENCIACIÓN	
	1. LIDERAZGO EN COSTOS		2. DIFERENCIACIÓN	
ÁMBITO COMPETITIVO				
OBJETIVO ESTRECHO	3A. LIDERAZGO EN COSTOS.		3B. LIDERAZGO EN COSTOS.	

Para efectos de nuestra investigación, nos enfocaremos en la segunda estrategia genérica; es decir en la diferenciación; ya que deseamos que la empresa genere una ventaja competitiva, creando estrategias que le permitan distinguirse en el sector atrayendo nuevos clientes.

4.1.1.2 DIFERENCIACIÓN

En esta estrategia genérica, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos atributos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos en que incurre por su singularidad. Así pues, este tipo de compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella. No pueden prescindir de su posición en los costos, por que sus precios serán nulificados por una posición mas baja.

En conclusión, su objetivo es conseguir la paridad de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los que sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal. Pero a diferencia del liderazgo en costos, puede haber más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes.

4.1.1.3 ESTRATEGIA GÉNERICAS Y EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dada la influencia decisiva que la ventaja competitiva tiene un desempeño superior, la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Esta especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que se aplica y crea el contexto de las acciones que se efectuarán en las áreas funcionales. Pero en la práctica muchos planes estratégicos son meras listas de pasos, sin que se exprese claramente que ventaja competitiva posee o trata de conseguir la empresa, ni la manera en que lo hará. Los planes tienden a no incluir el propósito fundamental de la estrategia competitiva al realizar los mecanismos.

Por otra parte, muchos de ellos se basan en proyecciones de precios y costos futuros que casi siempre se calculan mal y no en el conocimiento de la estructura de la industria ni de la ventaja competitiva que determinarán la rentabilidad, sin importar cuales sean los precios y los costos reales.

Al llevar a cabo los procesos de la planeación estratégica, muchas empresas diversificadas clasifican recurriendo a sistemas como construcción, posesiones o cosecha. Con estas clasificaciones a menudo describen o resumen la estrategia de las unidades de negocios. Son útiles para reflexionar acerca de la asignación de recursos en ese tipo de organizaciones, pero pueden llevar a confundirlas con las estrategias. Una estrategia de una unidad de negocio es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su desempeño. La construcción, las posesiones y la cosecha son resultado de una estrategia genérica o el reconocimiento de la imposibilidad de obtenerla y, por tanto, de la necesidad de cosechar. Por lo demás, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino medios de lograrlas.

Otra práctica común en la planeación estratégica consiste en usar la participación en el mercado para describir la posición competitiva de una unidad de negocios.

Algunas organizaciones llegan al extremo de fijarse la meta de que todas las unidades deberán ser líderes en su sector industrial. Esta forma de ver la estrategia es tan peligrosa como engañosamente clara. Claro que la participación es relevante para la posición competitiva, pero el liderazgo en la industria no es causa sino efecto de la ventaja competitiva.

La principal razón por la cual realizamos esta investigación, es porque la empresa desea ampliar su cobertura, por tanto esto implica estudiar las variables sociales y económicas de su entorno, desarrollando el Marketing Mix como la mejor herramienta para solucionar el problema.

4.1.2 PLAN DE MARKETING²

Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Aunque en nuestro caso la empresa no está implementando el lanzamiento de un nuevo producto, es necesario enfocar las actividades que esta desempeña, con el fin de realizar un plan que ayude a la organización a mejorar el departamento de mercadeo y así implementar unas acciones estratégicas que ayuden el proceso de toma de decisiones.

²GOMEZ SERNA H. GERENCIA ESTRATEGICA

Un plan es un proyecto sobre el futuro. En marketing, planificar supone constituir un proyecto que sirva de guía a la empresa para conseguir sus objetivos. Por lo tanto todo plan debe partir del análisis de ciertas premisas:

1. ¿En qué punto se encuentra la empresa?
2. ¿A qué puntos se puede ir?
3. ¿A qué punto se quiere ir?
4. ¿Por dónde se quiere llegar?
5. ¿Cuáles son los medios disponibles? Y ¿cuáles los necesarios?
6. ¿En cuánto tiempo se va a llegar y a qué coste?
7. ¿Cómo se controla el desarrollo del plan?

Estas son, fundamentalmente, y expuestas de una manera sencilla, las interrogantes que deben despejarse en todo plan de marketing, y a ella nos vamos a referir en los siguientes apartados, utilizando ya un lenguaje más técnico.

4.1.3 ANALISIS DOFA³

Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico

³www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente.

Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA⁴ no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

⁴ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

Esta teoría, es muy practica para la realización de un análisis en la parte interna y externa de la organización, teniendo en cuenta que a partir de este diagnostico, podemos tomar decisiones acerca del diseño del plan de mercado y la planeación estratégica.

4.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL MISMO

En este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Los temas críticos a tratar son tan variados y diversos que pueden incluir temas como: proyectos de inversión, la creación de una empresa, la estructuración orgánica de una compañía, la fusión de varias empresas, la implementación de un nuevo modelo de producción, la negociación con el sindicato de la empresa, nuevas estrategias de mercado, el manejo de los clientes propios, la recuperación de nuevos clientes, el cambio de tecnología, la implementación de sistemas de control de gestión, etc., podríamos seguir enumerando infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

- a) Descripción general del problema. Esto es un texto corto que describa de forma concreta la situación inconveniente o a lo que se pretende enfrentar.
- b) Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar una caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema. En esta parte se tiene en cuenta todos aquellos

aspectos técnicos, financieros, logísticos, etc., que enmarcan la situación a estudiar. Este punto corresponde a la parte descriptiva del problema.

- c) Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.

4.1.3.2 PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DOFA⁵

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo.

⁵ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

La teoría relacionada con de sicología empresarial (también estudiada en sicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna mas receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender.

En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

4.1.3.3 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTOS⁶

Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).

Como pueden observar, es la misma matriz DOFA, pero en este caso se involucra la calificación del impacto sobre el proyecto. Esta parte del proceso, no

⁶ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

necesariamente se debe hacer con todo el equipo de trabajo inicial. Es muy posible que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta que punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

Un proyecto bien planificado debe permitir prever temas como:

- En qué momento debo cancelar el proyecto y retirarme para evitar mayores pérdidas.
- Hasta que punto estoy dispuesto a arriesgar en la ejecución de un proyecto y seguir o no financiándolo. Es importante tener en cuenta que una empresa no solo pierde dinero cuando un proyecto fracasa y las pérdidas económicas acercan su balance a la quiebra. Sino que también se puede perder imagen en el mercado, en el medio, el “goodwill”. Imagínense cuanto pierde una entidad financiera de talla mundial cuando la cual está llevando a cabo un proyecto de gran envergadura, y se descubre a la luz pública que será intervenido por lavado de dinero de origen ilícito. Esto le puede significar grandes pérdidas a futuro pues su imagen perderá valor y por lo tanto, muchas grandes empresas preferirán llevarse su dinero para otras entidades. También, el fracaso o la quiebra además de un costo económico, también tiene un costo en la imagen de la compañía. Cuantas compañías al borde de la quiebra acuden al financiamiento y encuentran las puertas cerradas de las entidades que siempre le colaboraron en los buenos tiempos?
- ¿En qué momento debo considerar aumentar la inversión para aprovechar la materialización de una de las oportunidades previstas?

- Determinar el flujo de caja que requiere el proyecto, de tal manera que le permita a la empresa prever y preparar los recursos de diferente tipo requeridos durante el tiempo de ejecución del proyecto, y no tener que estar haciendo desembolsos sorpresas una y otra vez, lo cual puede poner en riesgo el ejercicio de otras actividades vitales de la empresa, o comprometer los recursos de los inversionistas.
- Permitir tener unos indicadores de gestión que permitan hacerle un seguimiento objetivo y permanente a todas las actividades principales del proyecto. Debe permitir visualizar el avance del proyecto de una manera clara y contundente. Cuando en un proyecto se materializan riesgos negativos no previstos, o no se logran identificar nuevas oportunidades a tiempo, y solo sus directores no pueden más que justificar imprevistos una y otra vez, es obvio que la planeación no fue adecuada ni estudiada a conciencia. Así las cosas, es mejor hacer un alto en el camino y no seguir dando pasos de ciego cuando lo que se está arriesgando es la empresa. O también, de seguir así, estaríamos llevando al fracaso inevitable a un proyecto que puede tener bastantes bondades y beneficios para la compañía.

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de mas alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto.

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo mas

práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Entre estos grupos de riesgo se incluyen causas como altos costos del proyecto, soluciones anti técnicas, problemas legales, deterioro inminente y grave de la imagen de la empresa en el mercado, retiro de la participación de los inversionistas, alta hostilidad del mercado que prevea retiro de los clientes, etc. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo riesgo, disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.
- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden le pueden dar fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.

- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso.

Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación. Sin embargo, un ejercicio que generalmente adiciono al proceso antes de entrar a la ordenación de los puntos claves de la matriz, y paso a ponderar la evaluación con un factor de riesgo de ocurrencia de algunos de los aspectos que pueden presentarse.

Los factores de riesgo se consiguen de estadísticas de origen confiable y reconocido manejo, de resultados de estudios de Benchmarking, de resultados de análisis de mercado, bases de datos internos de la empresa y estudios de confiabilidad, etc. La utilización de estos factores la dan a la evaluación un mayor grado de confiabilidad a la valoración, los ajusta más a la realidad tanto a los factores internos como externos del proyecto. Luego si se pasa a organizar de mayor a menor valoración de impacto ponderado.

4.1.3.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS⁷

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar as:

- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

⁷ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

5.1.3.6 INDICADORES Y OTROS CONTROLES⁸

La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y sus correspondientes dependencias o posibles funcionarios líderes de cada etapa. También se deben incluir los costos, el posible presupuesto requerido durante la ejecución de cada una de las actividades, en la que se determine el flujo de caja estimado.

El compendio final del análisis DOFA incluye:

- La matriz de DOFA de diagnóstico con el detalle descriptivo de todas las amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto y su entorno.

⁸ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

- La matriz de acciones para potencializar fortalezas y controlar o minimizar los riesgos de falla.
- El análisis de vulnerabilidad con sus correspondientes probabilidades de ocurrencia.
- El análisis de riesgo del proyecto.
- La estructura orgánica de responsabilidades para la ejecución de las actividades a ejecutar con la clasificación de prioridad entre ellas.
- Presupuesto requerido y el flujo de caja necesario para cada una de las actividades propuestas.
- Indicadores de Gestión requeridos para realizar el seguimiento a las diferentes actividades a realizar y su periodicidad.

5.1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MARKETING⁹

Dirigir la *implementación* de los planes y 3) *controlar* los planes. Las tres etapas son funciones esenciales para todos los administradores, pero aquí explicaremos lo que significan para los gerentes de marketing.

⁹GOMEZ SERNA H. GERENCIA ESTRATEGICA

Grafico No 2: Relación de las funciones del Marketing



En la ilustración se muestra la relación entre las tres funciones de la administración del marketing. Se conectan para indicar que el proceso es continuo. En la función de planeación, los gerentes establecen directrices para realizarla y especifican los resultados deseados. Se sirve de ellos cuando controlan las actividades, a fin de determinar si todo salió como se había planeado. El nexo entre la planeación y el control tiene mucha importancia. Es una retroalimentación que a menudo origina cambios de planes o planes enteramente nuevos.

Los gerentes de marketing no deben contentarse con planear las actividades actuales. Los mercados son dinámicos. Las necesidades del consumidor, los competidores y el ambiente cambian sin cesar.

La función de planear estrategias que guíen a la compañía entera recibe el nombre de **Planeación estratégica (dirección)**, es decir, el proceso gerencial de conseguir y conservar una adecuación entre los recursos y las oportunidades de

mercado. Se trata de un proceso de alta dirección. Abarca planear no solo el marketing, sino también la producción, las finanzas, los recursos humanos y el resto de las áreas.

Aunque las estrategias de marketing no son planes para toda la compañía, los planes organizacionales han de estar dirigidos al mercado. Y los planes de marketing a menudo dan orientación y sentido a la compañía entera.

5.1.5 PLANEACION ESTRATEGICA¹⁰

La planeación estratégica significa encontrar oportunidades atractivas y diseñar estrategias rentables de marketing.

Estrategia de Marketing: Es un “panorama general” de lo que una empresa hará en algún mercado. Se necesita dos partes interrelacionadas:

1. Un mercado meta: grupo bastante homogéneo (similar) de consumidores que la compañía desea atraer.
2. Una mezcla de marketing: variables controlables que la compañía integra para satisfacer al grupo.

¹⁰ FUNDAMENTOS DE MARKETING GLOBAL 6ª Edición.

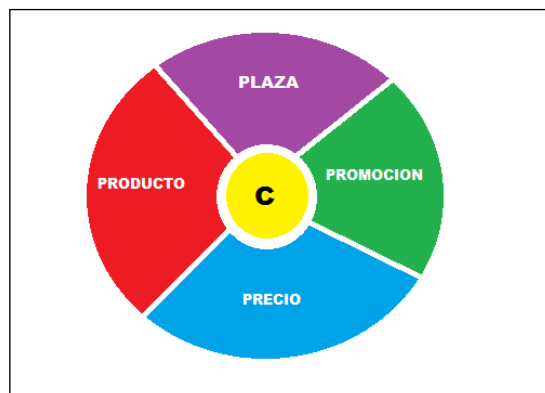
5.1.6 MEZCLA DE MARKETING

Las necesidades de los consumidores meta pueden atenderse en muchas formas. Un producto puede reunir varias características. Es posible ajustar los niveles de servicio al cliente antes y después de la venta. Pueden cambiarse el empaque, el nombre de marca y garantía. También es posible utilizar diversos medios publicitarios: periódicos, revistas, televisión por cable e internet. Puede usarse la fuerza de ventas de la compañía u otros especialistas. Por lo tanto las variables de la mezcla de marketing son:

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio

Las cuatro Ps son un medio adecuado de concebir las cuatro partes de la mezcla de marketing. En la ilustración 1-3 se pone en relieve su relación y orientación común hacia el cliente: “C”.

Grafico 3: Las 4 ps del marketing



5.1.6.1 EL PLAN DE MARKETING COMPLEMENTA LA ESTRATEGIA DE MARKETING¹¹

El **Plan de Marketing** es una formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles temporales para llevarla a cabo. Habrá de incluir lo siguiente en forma pormenorizada: 1) lo que ofrecerá la mezcla de marketing, a quien (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) los recursos que la compañía (indicado como costos) necesitará y con que periodicidad (quizá mes por mes), y 3) los resultados que se prevén (venta y utilidades posiblemente mensuales o trimestrales, nivel de satisfacción del cliente y otros indicadores).

El plan comprenderá también algunos procedimientos de control, para que quien lo ponga en práctica sepa si algo anda mal. Esto podría consistir en algo tan simple como comparar las ventas reales con las previstas; se dará la voz de alarma siempre que las ventas totales caigan por debajo de cierto nivel.

Una vez formulado el plan, el gerente de marketing sabe lo que debe hacerse. Entonces se centra en la implementación, es decir, ponerlo en práctica.

Los ejecutivos deben tomar este tipo de decisiones en conformidad con las directrices establecidas durante la planeación estratégica. Establecen políticas relativas al producto, a la distribución y a otros aspectos como parte de la planeación.

Quizá se requieren decisiones operacionales en estas políticas, mientras se lleva a cabo la estrategia básica. Pero adviértase que, mientras no se aparten de las directrices referentes a las políticas, los ejecutivos no introducen cambio alguno en

FUNDAMENTOS DE MARKETING GLOBAL 6a Edición.

la estrategia básica. Si los controles indican que las decisiones no están produciendo los resultados deseados, tal vez deban de reevaluar la estrategia entera en vez de simplemente poner más empeño en su implementación.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta que el mercado obliga a que las empresas mantengan actualizadas sus estrategias, aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades, contrarrestando sus debilidades y amenazas, con el fin de generar ventaja competitiva, logrando así un mejor desarrollo organizacional y sostenimiento en el mercado.

El presente trabajo, pretende generar estrategias y formular una mezcla optima de marketing, que ayude con la planeación y mejore el rumbo de la empresa, en la toma de decisiones oportunas en la captación de nuevos clientes, con el objetivo de ampliar el mercado.

Para el desarrollo de este proyecto, se tienen en cuenta algunos conceptos importantes que servirán de guía para una clara comprensión del lector.

A continuación, un glosario para facilitar su estudio:

ADMINISTRACION ESTRATEGICA¹²: Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

MARKETING: Es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. También es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. buscando, fidelizar

¹²<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

MIX MARKETING: son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: Se enfoca principalmente en la protección de los trabajadores en su lugar de trabajo.

PLAN DE ACCION: Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativo de las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

COMPETITIVIDAD: Es igualar o tener ventajas sobre la percepción de un producto o un servicio.

COMPETENCIA: Es la rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

PLANEACIÓN: Consiste en elegir misiones, objetivos y las acciones para llevar a cabo aquéllas y alcanzar éstos, y requiere que se tomen decisiones.

ESTRATEGIA: Es la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

MERCADO: El mercado de una empresa está formado por los posibles clientes que pueden comprar sus productos (demanda) y por las otras empresas que hacen lo que ella (oferta).

TOMA DE DECISIONES: Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

5.3 MARCO LEGAL

La empresa GUANTES EL LEON se encuentra legalmente constituida en el año (1989), registrado en cámara de comercio con la Matricula Mercantil No 18434-1 de fecha 2 de Mayo de 2010 como una empresa unipersonal, y su único dueño es el Señor LUIS ANGEL DE LEON MARQUINEZ.

La actividad comercial es: FABRICACION DE GUANTES EN CARNAZA Y CUERO Y DEMAS ARTICULOS PARA SEGURIDAD INDUSTRIAL. Actualmente pertenecen al régimen Común.

Para la realización y desarrollo del proyecto, se debe tener en cuenta lo contemplado en algunas normas y decretos que comprenden este sector:

Decreto – ley 410 de 1971 “Código de Comercio”: el código de comercio establece en el Capítulo II, Artículo 19, Las obligaciones de los comerciantes las cuales son:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles;
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Decreto – 1295 de 1994 “Código sustantivo del Trabajo”: el código de comercio establece en el Artículo 57, Las obligaciones Especiales del empleador Numeral 2, el cual establece: “Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos

adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

Artículo 348 del Código sustantivo del trabajo. Medidas de higiene y seguridad. <Artículo modificado por el artículo 10 de Decreto 13 de 1967. El cual establece “Todo (empleador) o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo”.

ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22): Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo de este trabajo, se realizara en la Empresa Guantes el León ubicado en la ciudad de Pradera Valle en la Calle 9 No. 14-59, con el acompañamiento del Dueño Luis Ángel de León, la empresa es pequeña y familiar, que se dedica a la fabricación de guantes y elementos de seguridad industrial.

El municipio de Pradera valle, cuentan con dos (2) fábricas de Guantes, las cuales son, Guantes El León y Guantes Alejandra, y conociendo que este municipio cuenta con una vinculación grande de trabajadores (corteros de caña) en los diferentes ingenios aledaños a la ciudad.

PRADERA VALLE¹³



El municipio de Pradera valle, fue fundada por Rafael González Camacho, Sergio Carvajal, Sixto María Sánchez, Sixto Prado Concha, y Apolinar Obregón

Aunque no se tiene una fecha definida, sobre el arribo y asentamiento de los primeros habitantes del caserío de El Bolo, como se llamó inicialmente a Pradera, los primeros asentamientos de población se mencionan en un juicio que por linderos se adelantó entre el juzgado segundo de Florida, pero con residencia en el Bolo, donde un señor Adriano Arroyo decía tener posesión de unos terrenos hacia 1.835 en el mencionado fundo Rojas, 1.994.

En el siglo XIX, el caserío del Bolo dependía de Palmira, su cabecera de Distrito y para 1.860 se propone elevarla a la categoría de Aldea, sugiriendo varios nombres

¹³<http://pradera-valle.gov.co/index.shtm>

tales como Mosquera y Nazaret: (el primero en relación con Tomás Cipriano de Mosquera quien en varias ocasiones asumió la presidencia de la República en la década de 1.860 al 70 y finalmente en 1.871 cuando fue elegido presidente del estado soberano del Cauca.

En 1.867 se acoge el nombre de Pradera “Tierra de Prados”, y en Diciembre de 1.870 por ordenanza municipal se erige en Distrito con veredas que tenían comisario o alguacil y en 1.871 se instala y entra en funcionamiento la primera destilería oficial del municipio.

Hacia 1.917 llega el primer automóvil, en 1.925 el ferrocarril del Pacífico y en 1.929 se instala la primera planta eléctrica de 90 kilovatios.

Pradera, Ciudad Amable, se localiza al sur del Valle del Cauca, en la vertiente Oriental de la Cordillera Central a 3.25’20” de latitud Norte y 76.14’,42” de Longitud Oeste.

Se encuentra con los siguientes limites, por el Norte con el Municipio de Palmira, por el Este con el Departamento del Tolima, por el Sur con el municipio de Florida y por el Oeste con el Municipio de Candelaria.

Pradera, Ciudad Amable, posee 23 corregimientos y un Resguardo Indígena, 29 Barrios en el casco urbano.

Tiene una extensión 40.300 hectáreas de las cuales 10.300 esta sembrada en caña de azúcar, 200 en Hortalizas, 200 en frutales, 29.000 en pastos y 260 el área urbana. 20 Kilómetros y Santiago de Cali, cerca de 50 Kilómetros, han dejado una huella evidente en el ámbito demográfico y económico a través el intercambio de diversos comercios y formas culturales, que con el crecimiento e estas dos

ciudades, especialmente de la capital del Valle, fueron convirtiendo a Pradera, Ciudad Amable en un lugar dependiente de la metrópoli.

Geografía

Descripción Física:

Comprende zonas Planas y Montañas y cuenta con Ríos como el Bolo Parraga y Vírela, sus actividades Económicas son la Agricultura, Ganadería, Minería, Comercio y Explotación Forestal.

Cuenta con una Infraestructura Básica de todos los servicios públicos, 7 colegios, 25 escuelas, bancos, hospital, seguro social, estadio, parques, iglesias y un amplio territorio donde se cultiva la caña de azúcar.

Límites del municipio:

Limita al norte con Palmira (Quebrada Flores Amarillas), al Sur con Florida (Rio Parraga), al Oriente con el Departamento del Tolima (Cordillera Central de los Andes), al Occidente con Candelaria (Rio Parraga)

Extensión total: 407 Km²

Extensión área urbana: 152 Km²

Extensión área rural: 255 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.070 Mtrs

Temperatura media: 23°C° C

Distancia de referencia: 50 km de Cali

Economía

Desde la creación del Distrito de Pradera, mediante Ordenanza No. 1 del 27 de Enero de 1.871, la base económica del municipio ha sido la agricultura y la ganadería. El comercio se constituye como una actividad de menor escala.

A partir de la década de 1.991, con la apertura económica y la internacionalización de la economía, los problemas se agudizaron y se comprobó la fragilidad del sector agropecuario. Como consecuencia de lo anterior, ciudades como Cali y Palmira se han constituido en polos de generación de empleo, intensificando las rutas a estas ciudades lo que en últimas se revierte en una baja participación comunitaria y en la pérdida del sentido de pertenencia a identidad con el municipio.

Para cambiar el modelo económico vigente, se propine: primero hacer una revisión del uso el suelo enfatizando en la mitigación y solución de los conflictos sobre el uso y manejo de este recurso y segundo conformando un reagrupamiento de los corregimientos por regiones productivas, de acuerdo con la condiciones ecológicas y ambientales de cada una de ellas, integrándolas y dándoles además: autonomía y capacidad de autogestión para lograr su propio desarrollo.

5. DISEÑO METODOLOGICO

Identificación de las características internas y externas de la organización

- ◆ Análisis del sector
- ◆ Análisis DOFA
- ◆ Análisis de la competencia

Diseño de la propuesta estratégica

- ◆ Formulación de estrategias para generar ventaja competitiva a partir del factor de la diferenciación
- ◆ Diseño de la imagen corporativa de la empresa para generar identificación del cliente internos y externo.
- ◆ Formulación del plan de mercadeo y marketing mix

Conclusiones

- ◆ Formulación de las conclusiones
- ◆ Recomendaciones

6. TIPO DE INVESTIGACION

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se implementara en el desarrollo del trabajo de grado es Cuantitativo, dado a que se realizará *Investigación de Campo*¹⁴, por medio de recolección de datos, utilizando entrevista, registros de datos de cámara de comercio, además de las observaciones externas empresariales, y demás informaciones que nos sirvan para el análisis y planteamientos de las estrategias a formular.

Por tanto uno de los tipos o diseños a utilizar en nuestra investigación, y haciendo referencia al planteamiento del autor Mario Tamayo y Tamayo en su libro “Proceso de la Investigación Científica”, en su tema “Tipos de diseños de Investigación”, en el cual explica que el *Diseño Estadístico* efectúa mediciones para determinar los valores de una variable o de un grupo de variables. Consiste en el estudio cuantitativo o evaluación numérica del muestreo.

Además de este, se utilizara el *Diseño de Encuesta*, dado a que este nos permite conocer el comportamiento de las personas, ya que por este medio podemos directamente conocer este tipo de información, lo que nos permite de igual manera determinar la validez del muestreo.

¹⁴ PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA 3ª Edición

7. METODO DE INVESTIGACION

Por medio de la *Deducción* pretendemos analizar toda la información que se obtenga en la investigación, generando conclusiones de acuerdo a las premisas obtenidas.

Según Salkind, Plantea que la *investigación Descriptiva*¹⁵, tiene como propósito describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio, por consiguiente este será un referente importante a tener en cuenta en nuestro método a utilizar a la hora de establecer la síntesis basándonos en la información recapitulada durante todo el desarrollo de la investigación.

De manera que el método descriptivo nos permite conocer y analizar varios aspectos relevantes que se tienen en cuenta a la hora del análisis, partiendo del problema de investigación:

- Información relevante por medio de gráficos que muestran variables demográficas como el número de población, edad, sexo, entre otras.
- Análisis de comportamiento de la segmentación de personas que se determinaron como objeto de estudio, respecto a los interrogantes que se establecieron para la investigación.

De acuerdo a ello, se elaborara la formulación de estrategias, teniendo en cuenta lo contemplado en los objetivos enunciados en el Proyecto, basándonos en la información obtenida en el trascurso del desarrollo del proyecto, como

¹⁵ METODOS DE INVESTIGACION 3ª Edición

herramienta valiosa y útil que la organización puede utilizar como mecanismos de mejoramiento.

8. FUENTE DE INFORMACION

Fuentes Primarias

Toda la información que el directivo de la empresa, Luis Ángel de León, nos dé a conocer la utilizaremos como fuente primaria, además de los registros de datos, informes, y demás documentos pertenecientes a la empresa.

Fuentes Secundarias

- ◆ Biblioteca de la Universidad del Valle sede Palmira.
- ◆ Registros suministrados por la Cámara de Comercio.
- ◆ Información en internet.
- ◆ Observación a la competencia
- ◆ Análisis por medio de las encuestas realizadas a posibles clientes potenciales.
- ◆ Datos arrojados por en la página del DANE.

9. INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN GUANTE EL LEON

10.1 TIPO DE NEGOCIO

Fabricación y comercialización de Guantes Industriales para la seguridad industrial, basándose en sus políticas de calidad; gestando un producto competitivo tanto a nivel de precios, diseño, calidad, materiales; además del servicio oportuno de las entregas.

10.2 RESEÑA HISTORICA¹⁶

Los inicios de la organización se remontan al año de 1976 cuando el señor LUIS ANGEL DE LEON MARQUINEZ ingresa a laborar en la empresa CENTRAL CASTILLA S.A. en calidad de cortero de caña, estando ahí ve la necesidad de ofrecer artículos que propenda a la protección de los trabajadores contra las heridas producidas por las herramientas de trabajo, picaduras de alacranes, inflamación en los dedos etc., fue este hecho los que motivó a la idea del uso del guante por parte del señor LUIS ANGEL, quien se dio a la tarea de dirigirse hacia la ciudad de Palmira a comprar guantes de segunda para vender a sus compañeros generándole sus primeros ingresos en este campo.

Continuó desarrollando este negocio como trabajador hasta el año 1987, año en el cual se desvinculó de la empresa. Es este un hecho que permitió explotar la faceta de empresario del señor LUIS ANGEL y surge la idea de montar su propia planta

¹⁶ FUENTE: GUANTES EL LEON

de producción con los conocimientos adquiridos a través de los 11 años de negociación del producto.

El taller denominado GUANTES EL LEON tuvo su primera inyección de capital con un préstamo concedido por el Banco de Colombia. Con ello se da inicio a las labores de fabricación y comercialización de guantes.

Esta ha sido una organización que desde sus inicios ha dirigido sus esfuerzos al desarrollo y diversificación de sus productos bajo unas políticas de calidad e innovación la cual le permitió en el año 1995 ganar una licitación con el ingenio Río Paila siendo este el inicio de los contactos con los ingenios en los cuales GUANTES EL LEON se encuentra posicionado como uno de los proveedores de artículos de protección industrial más reconocido del sector.

El señor LUIS ANGEL DE LEON ha hecho de esta empresa una institución dentro del municipio ya que en ella se han formado en esta labor muchas personas que hoy día cuentan con talleres artesanales en la fabricación de guantes en sus hogares, los mismos que cumplen una función de subcontratación cuando la empresa requiere producción extra, dando un valor agregado a su labor como empresario y gran visionario.

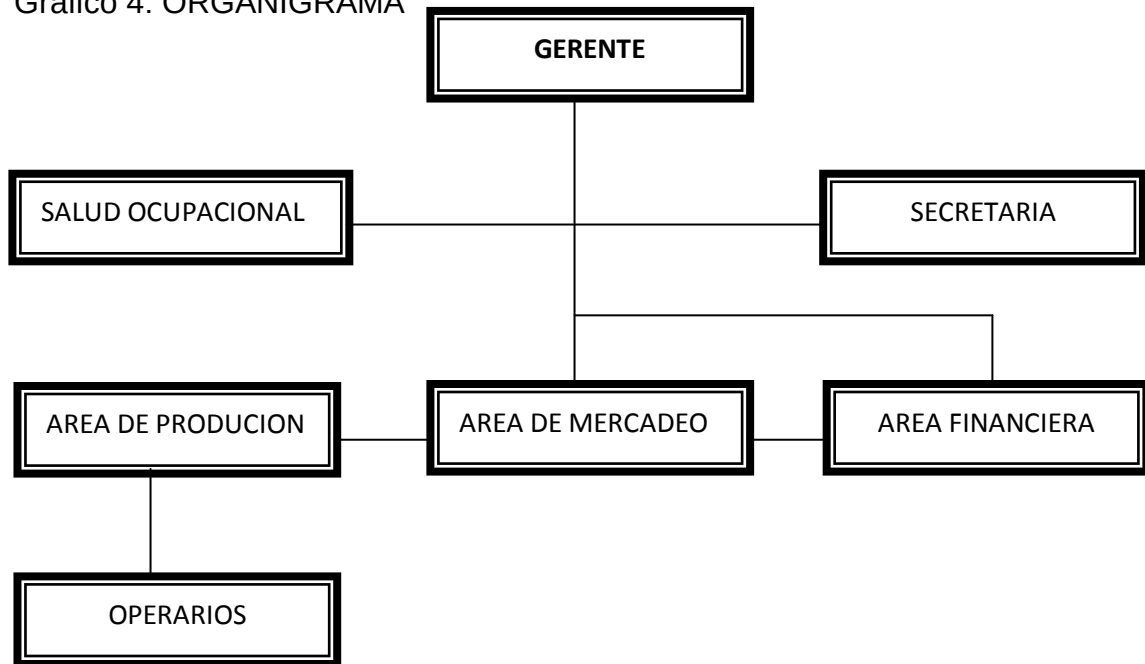
Actualmente la Empresa Guantes el León, sigue estando a cargo del señor Luis Ángel De León, el cual, ve la necesidad y está dispuesta a asumir cualquier cambio que se le sugiera en áreas de un mejoramiento administrativo y de un crecimiento en el mercado.

10.3 CONSTITUCION JURIDICA

La organización Guantes el León gesta su función comercial bajo una sociedad Unipersonal, teniendo vinculado en sus procesos de productivos 17 empleados con 15 por prestación de servicios en área de planta y 2 administrativos.

10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafico 4: ORGANIGRAMA¹⁷



10.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO¹⁸

En la actualidad con el cambio de las exigencias de los seres humanos, y con la expectativa de las mejoras en todas y cada una de las actividades que se realizan, se ha venido incursionando en las empresas la elaboración de un plan estratégico que está encaminado a la realización de unos objetivos, lo cuales, se planten por medio de un direccionamiento estratégico, que además abarca las metas que la empresa desea a un corto, mediano y largo plazo; patentadas en una Misión,

¹⁷ FUENTE: GUANTES EL LEON

¹⁸ FUENTE: GUANTES EL LEON

Visión, Objetivos, Valores, organigrama y demás estructuras organizaciones que se llevan con el fin de una satisfacción de interés internos y externos.

Visión

Ser para el año 2014 líder en la elaboración y comercialización de elementos de protección personal del sector industrial en el departamento del valle del cauca contribuyendo así al desarrollo socio económico de nuestro municipio.

Misión

Somos una organización legalmente constituida que se dedica al diseño, confección y comercialización de elementos de protección personal para operarios en todas las labores, especialmente los que trabajan en el sector industrial. Consiente de la competitividad que involucra el mundo empresarial, nuestros esfuerzos están encaminados a ofrecer a nuestros clientes un producto que cumpla con los más altos estándares calidad.

Objetivo Organizacionales

- Elaborar productos de calidad que cumplan con su función y así contribuir a la protección de la integridad física del trabajador.
- Utilizar tecnología de punta para lograr un producto final de óptima calidad.
- Generar rentabilidad que nos permita crecer y desarrollar programas de autogestión.
- Generar empleo contribuyendo al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del trabajador.

- Contribuir al desarrollo de la organización con el apoyo de un sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Motivar al trabajador para que realice sus labores con el más alto nivel de responsabilidad y calidad, logrando de esta forma un excelente producto para nuestros clientes.
- Lograr un crecimiento progresivo de la empresa cuyos resultados beneficien equitativamente tanto a la administración como a los trabajadores en general.

Valores

Respeto: Tratar a los demás como a usted le gustaría ser tratado

Conciliadores: lograr un ambiente laboral el cual no este inclinado a fomentar conflictos o discusiones.

Honestidad: cumplir puntualmente el deber y buena administración de las funciones que se tienen a cargo con honradez y decencia.

Compromiso: obrar consiente de sus obligaciones, cuidado y atención en lo que se hace.

Políticas

Política de calidad: Guantes el León, por medio de la utilización de materia prima de alta calidad, con diseños únicos y acordes con los requerimientos de los clientes, y la utilización de herramientas y maquinaria adecuada para la elaboración del producto; busca satisfacer al cliente de manera tal que le permita tener credibilidad del mismo, además el interés en tener un talento humano capacitado que tenga conciencia de la importancia de ver al cliente y proveedores como la razón de ser de la organización.

Política de calidad para el recurso humano: Integrar un talento humano en la organización capacitado que este dispuesto a cumplir con las normas establecidas del proceso de producción, dando cumplimiento con los objetivos de la organización y concientizándolos del buen uso de los recursos para no generar agentes contaminantes dentro y fuera de medio en el que se desempeñan, con el fin de evitar factores que involucren la integridad física de los trabajadores.

Política de calidad para el proceso productivo: La utilización de todos los recursos necesarios para el proceso productivo, deben de estar acorde y existentes, para optimizar el proceso, generando calidad del producto, además de tener capacitado al componente humano para que con sus conocimientos y experiencia se dé el mejoramiento continuo de cada uno los procesos, esto se hará con el entrenamiento del personal para su eficiente desempeño, acompañada del control de todo el proceso productivo para una proactiva respuesta ante cualquier reacción que se denote como posible problema, que puede afectar el proceso.

Todo esto soportado con el orden y existencia tanto de maquinaria y materia prima, la cual no retrase el proceso.

Política de calidad de clientes: Establecer una relación continúa por medio de la permanente socialización y análisis de los requerimientos de los clientes, para dar cumplimiento a cabalidad de los mismos,, generando satisfacción, confianza y credibilidad; lo que permitirá que los clientes tengan un buen concepto frente al servicio que presta la organización.

Política de calidad con proveedores: establecer relaciones comerciales de mejoramiento mutuo; adquiriendo y ofreciendo materias primas y todo el recurso necesario para el proceso productivo, el cual corresponda con las especificaciones de calidad que se debe; además de establecer las condiciones de entregas y formas de pago acordes para el beneficio de ambas partes.

Mercado Objetivo: Está compuesto por todas aquellas personas que se encuentran comprometidas con trabajos laborales de alto riesgo, en las que se puedan ver comprometida su integridad física, especialmente a las actividades industriales.

10.ANALISIS INTERNO

Por medio de una análisis interno que se realice dentro de la organización, se podrá determinar qué valor contiene la misma, es decir, hacia dónde quiere llegar la organización y como está trabajando para ello.

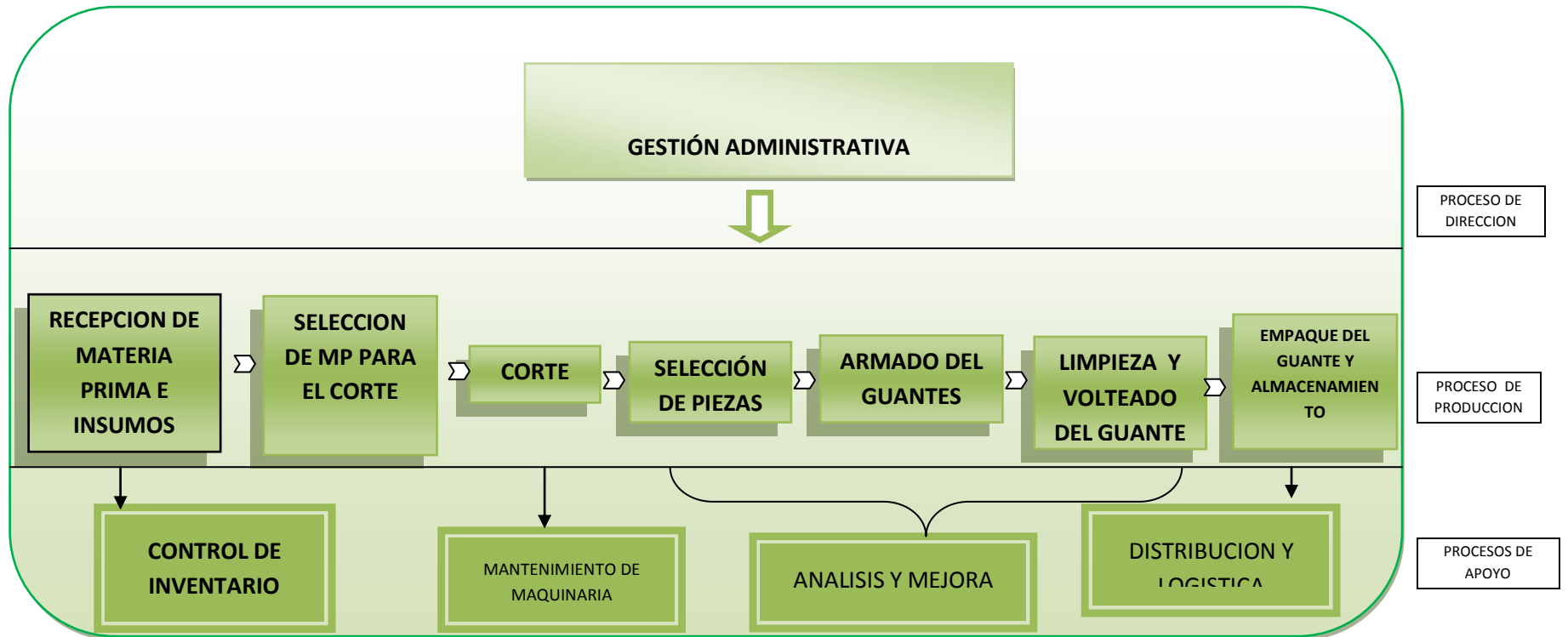
Para lograr una permanencia en el mercado y mantener ventajas competitivas, es necesario llevar a cabo un proceso administrativo, (Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar); el cual se ejecute de manera correcta, y que el responsable de ello este conciente de la importancia de los pasos que deben de seguir para el cumplimiento de los objetivos.

En la organización, Guantes el León existen unos procesos para la elaboración del producto, los cuales deben de ir en secuencial para lograr la elaboración correcta del producto, es decir, que todas las actividades trabajan para un mismo fin, es una cadena que genera finalmente la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

Por tanto vamos hacer referencia al macroproceso que la organización realiza, pues es aquí en donde se denotan las metas a las que se quieren llegar, esto es en cuanto a la realización del producto, teniendo claro que aquí debe de existir una integración de eficiencia, calidad, innovación en todos y cada uno de los procesos los cuales nos permiten llegar al objetivo final.

10.1 MACROPROCESO¹⁹

Grafico 5: Macroproceso



¹⁹ FUENTE: GUANTES EL LEON

11.2 PROCESO PRODUCTIVO

➤ RECEPCION MATERIA PRIMA

Los proveedores de la materia prima realizan la entrega de la misma en la bodega de la organización, siendo esta revisada para controlar la calidad, también debe ser pesado en el momento de la entrega, para asegurarse de la cantidad solicitada.

➤ SELECCIÓN DE MATERIAL Y CORTE

Para realizar el producto, se debe de seleccionar el material y pasarlo al área de corte para sacar cada pieza del guante y ordenarlas para su posterior armado.

➤ ARMADO Y VOLTEADO DEL GUANTE

Después de estar las piezas que compone el guante, se procede a la unión de las mismas, lo que se le llamar armado, en este proceso el guante queda al revés, por lo que aquí es donde se realiza el volteado.

➤ EMPAQUE DEL PRODUCTO TERMINADO Y ALMECENAJE

Después de tener el producto terminado, se sella y se amarra en docenas para su empaque y almacenaje.

11.3 CARTERA DE NEGOCIOS

Grafico 6: Cartera de Negocios



De acuerdo al análisis frente a los productos que la organización realiza, se determinó que el producto que se encuentra en la posición de **Estrella**, lo ocupa el Guantes tipo Cortero, este producto es el más utilizado en los ingenios azucareros, las ventas de este son altas; pues se conoce que gran parte de trabajadores de estratos 1, 2 y parte del 3, de los municipios aledaños (Pradera,

Florida, Palmira y Candelaria) , se encuentran vinculados a labores de corte de caña, ya sea por los ingenios directamente o por CTA.

Este producto tiene un costo de elaboración alto, dado que se debe de utilizar materiales bastantes resistentes y de un grado de protección igualmente alto; para que de esta manera se pueda asegurar el riesgo de accidentes dentro de esta labor de corte de caña.

Por otro lado, dentro del cuadrante de **Signo de Interrogación**, se encuentra el Guante Ingeniero, este es un producto con alto crecimiento en el mercado

12 EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Por medio del análisis DOFA, en la organización Guantes el León, podemos determinar si la misma está en capacidad para desempeñarse en su medio, pues por medio de este análisis se observa tanto las ventajas y aspecto negativos con los que la organización cuenta; por lo tanto, es necesario y útil generar este análisis para poder diseñar estrategias que permitan mejorar las falencias encontradas y además fortalecer la puntos a favor.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Infraestructura						
Programas de capacitación						
Mantenimiento de Maquinaria						
Publicidad de Marca						
Trayectoria en el Mercado						
Aseguramiento de la Calidad						
Capacidad de Entrega Directa						
Control de ventas						
Trabajo en Equipo						
Débil publicidad del Producto						
Bajo Nivel de Ventas						
Falta de Segmentación del Mercado						
Falta de Tecnología de Punta						
Falta de Recurso Humano y Mercadeo						
Falta de un Programa Contable						

Falta de Vendedores						
Desarrollo en las funciones del Área contable						

13 PROVEEDORES

La organización Guantes El León, cuenta con al menos 8 proveedores de materias primas, las relaciones con estos en cuanto a los acuerdos de pago son en común beneficio, se manejan precios cómodos, generalmente los pagos a estos se realizan cada 30 días, si el pago se realiza antes se entra a manejar un porcentaje de descuento.

En cuanto a la entrega de la materia prima, los proveedores hacen entrega de ella en la bodega de la organización, en algunas circunstancias la organización se desplaza hasta los proveedores para comprar la materia prima.

La organización maneja un acuerdo muy importante con los proveedores en cuanto al suministro de materia prima de buena calidad, pues si los proveedores venden sus productos de buena calidad, la organización se va a fidelizar con el mismo, además, esto va en concordancia con la política que se maneja con los proveedores.

14 CANALES DE DISTRIBUCION

Teniendo en cuenta la importancia de los canales de distribución, dentro de la función de ventas y mercadotecnia, y considerando cada uno de los ²⁰criterios como la cobertura del mercado, el control sobre los productos y los costos, viéndolos desde el punto de vista relación ventas- costos y utilidad; se hizo necesario realizar un diagnóstico a partir de lo observado en la empresa Guantes El León, y analizando cada uno de los criterios anteriormente mencionados de la siguiente manera:

14.1 COBERTURA DEL MERCADO: La Empresa Guantes El León, comercializa actualmente con las ciudades de Cali, Palmira, Florida, Candelaria y Pradera, siendo esta última su punto de origen, y donde sus ventas son más representativas, gracias a los contratos sostenidos con el Ingenio Riopaila- Castilla S.A. La distribución de los productos los realizan de manera directa, partiendo de la fábrica hacia a la empresa o consumidor final, que son quienes utilizan los elementos de seguridad industrial.

Grafico 7: Canales de Distribución



Por lo tanto hablamos de un canal corto, y teniendo en cuenta la concentración geográfica de estas ciudades, y que sus vías de acceso son de características planas, el transporte se hace por medio terrestre, utilizando el vehículo del propietario para hacer las entregas de los pedidos. Cuando los pedidos

²⁰ <http://www.liderazgoymercadeo.com>

exceden el peso límite que el vehículo puede transportar, se opta por contratar otro vehículo.

14.2 CONTROL: Teniendo en cuenta el tamaño del mercado, y que el canal de distribución es corto, el control sobre el producto es mayor, ya que ellos son los encargados de realizar la función de transporte y entrega del producto, mediante encargos o pedidos que hacen las grandes empresas; también es necesario tener en cuenta que la Empresa Guantes El León vende al menudeo en el punto de fábrica; donde se tiene un mayor contacto con el consumidor final.

14.3 FACTORES DEL MERCADO

1. **TIPO DE MERCADO:** El tipo de mercado de la empresa Guantes el León es de Consumo.
2. **NÚMERO DE COMPRADORES POTENCIALES:** Los posibles clientes potenciales son (2), el Ingenio Providencia y el Ingenio Mayagüez que se encuentran ubicados en la ciudad de Palmira y Candelaria.
3. **CONCENTRACION GEOGRAFICA DEL MERCADEO:** La empresa GUANTES EL LEON, tiene relaciones comerciales con las ciudades de Palmira (27), Candelaria (11), Florida (19) y Pradera (28).

15 COMPETIDORES

Dentro del listado solicitado en cámara de comercio en la ciudad de Palmira, se encuentran las empresas con más trayectoria y reconocimiento en el medio; estas empresas son:

- **SURAMERICANA DE GUANTES**

Esta es una empresa constituida legalmente desde el año 1978, por su propietario Gilberto Mora Pantoja, y ubicada en el barrio zamorano.

Esta empresa comercializa y produce productos de seguridad industrial, además posee una curtiembre que realiza todo el proceso de preparación del cuero que ellos utilizan para la elaboración del producto.

Es una empresa con infraestructura amplia y con cada sección o área repartida que permite el proceso adecuado de su producción.

Por otro lado cuenta también con la comercialización de todo lo relacionado con la dotación de seguridad industrial.

Esta empresa, maneja un portafolio amplio de productos, su planta de personal está dividida por áreas (corte, selección, armado, cerrado y volteado).

El resto de áreas son: Área de contabilidad, de Mercadeo y Ventas, y Área de Comercio Internacional.

- **GUANTES DEL VALLE LTDA**

Esta fábrica de Guantes, se encuentra ubicada en el Barrio Zamorano, esta es una empresa más pequeña, pero que cuenta con mejor tecnología para la producción y tecnología alta.

A diferencia de Suramericana de Guantes, esta empresa fabrica a parte de los guantes para la seguridad industrial y ropa de trabajo.

16 ANALISIS DEL MACROENTORNO

16.1 ENTORNO DEMOGRAFICO

El análisis de las características de este entorno son de mucha importancia y relevancia, dado a que nos permite establecer el tamaño de la población, edad, sexo, raza, ocupación, entre otras, ya sea a nivel nacional o regional, lo cual nos sirven para la segmentación específica del mercado objetivo.

- ²²Para el año 2020 Colombia tendrá 50.912.429 habitantes (actualmente hay 45.508.205); de esa población, 39,2 millones estará en las zonas urbanas (hoy 34,3 millones), mientras que 11,6 millones (hoy, 11,1 millones) vivirá en áreas rurales, revela informe del Dane.
- En Colombia, la esperanza de vida al nacer es de 74 años y se estima que para 2020 sea de 76 años.
- Precisa el informe que en 1985 la tasa de fecundidad era de 3,3 hijos por mujer; para el quinquenio 2005-2010 es 2,4 y para el año 2020 será de 2,3.

FACTORES INTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Crecimiento de la Población	X					
Distribución de la Población		X				
Desplazamiento de zona rural a zona urbana				X		

Es fundamental identificar qué cantidad de personas habitan nuestro territorio, dado a que permite segmentar el mercado para la comercialización del producto.

²² <http://www.elspectador.com/economia/articulo-213446-2020->

Además aquí nos damos cuenta cual es el crecimiento o decremento de posibles cliente.

Con el rápido crecimiento de la población la situación económica del país se ve afectada, pues el nivel de vida ya no sería mejor, dado a que se ve involucrado en este aspecto los altos niveles de desempleo y problemas de orden público.

Adema de esto, el desplazamiento de las personas del sector rural, afectarían enormemente la convivencia en la sociedad, pues la mayoría de estas personas al encontrarse en una situación económica realmente mala, se ven en la necesidad de gestar acciones que van en contra de la integridad; ya que se presentaría actos delincuentes, sumando aspectos sociales desagradables, pues estas personas no tendrían un lugar en donde vivir, por lo que tomarían las calles como refugio.

16.2 ENTORNO ECONOMICO

La economía de un país, el uno de los factores predominantes del desarrollo y progreso del mismo, dado a que la distribución del capital determina la riqueza o pobreza de la población, generando las decisiones de consumo de los habitantes; ocasionando de la misma manera fenómenos económicos organizacionales.

- ²³*Según el reporte del Fondo, durante el 2010 el PIB colombiano crecerá un 4,7 por ciento, frente al 2,2 por ciento pronosticado en el último informe y el 0,8 por ciento registrado en 2009. En 2011, el crecimiento será casi similar, del 4,6 por ciento, según los pronósticos del organismo.*
- *La inflación se situará este año en el 2,4 por ciento, mientras que para 2011 este indicador se ubicará en 2,6 por ciento. El informe apunta que el*

²³ <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/>

desempleo estimado para Colombia en 2010 será de 12 por ciento y en 2011 se ubicará en 11,5 por ciento.

- *El déficit por cuenta corriente se situará este año en el 2,7 por ciento del PIB y en el 2,8 por ciento el próximo, frente al 2,2 por ciento del año pasado.*

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Aumento del Pib				X		
Costo de Vida	X					
Incremento en el Subempleo					X	
Alta Actividad Industrial				X		
Reducción de la Demanda del Mercado		X				
Aumento de la inflación	X					

El dinero que le corresponde a una persona es de mucha importancia, dado que aquí se determina la capacidad de compra, por tanto es un indicador monetario de mucha importancia; pues cuando el poder adquisitivo disminuye se presente un deterioro en los hogares.

16.3 ENTORNO SOCIAL

Existen muchas variables las cuales pueden afectar tanto positiva y negativamente el entorno social, dentro de los cuales se encuentran el desempleo, salario, pobreza y demás fenómenos que pueden afectar la decisión de la sociedad, ocasionando respuestas negativas hacia el mercado.

- ²⁴ *Uno de las posibles explicaciones a las altas y persistentes tasas de desempleo e informalidad es que el salario mínimo no guarda relación con la productibilidad del trabajo. Colombia tiene el segundo salario mínimo más alto de la región.*

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Reducción de la Tasa de Empleo						X
Incremento en el Salario						X
Conflicto de orden Publico	X					
Cambio en el Estilo de Vida			X			
Desempleo	X					

16.4 ENTORNO JURIDICO

La organización, Guantes el león se encuentra en este momento legalmente constituida como una empresa Unipersonal, manejando un régimen común.

- ²⁵ *Según la información revelada por el Dane, la facturación de las exportaciones tradicionales aumentó 36,1 por ciento, mientras que la de las no tradicionales subieron 1,7 por ciento, hasta 1.085 millones de dólares.*

²⁴ <http://www.actualicese.com>

²⁵ http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-8082001.html

- *En los primeros ocho meses del 2010, los despachos al exterior registraron 25.675 millones de dólares, un incremento anual de 21,9 por ciento. Según la entidad de las estadísticas, este comportamiento se debió al incremento de 47,9 por ciento en los embarques de productos tradicionales, destacándose los de petróleo y derivados, con un alza de 79,6%.*

- *Exención del impuesto sobre la renta por espacio de 10 años, contados a partir de la instalación de la empresa, para las rentas que generen en cabeza de la empresa los ingresos que perciba por concepto de la producción y venta de bienes. Para este efecto la ley exige que el 80% de la producción de la empresa se genere en alguno o algunos de los municipios cobijados por la ley.*

- *Las utilidades exentas que obtenga la sociedad de Ley Páez, podrán ser trasladadas a los socios o accionistas con el carácter de ingreso exento.*

- *Las importaciones que realice la empresa, gozarán de exención de aranceles e IVA, siempre y cuando los bienes importados se instalen, utilicen, transformen o manufacturen, según el caso, en alguno de los municipios cobijados por la ley.*

- *Deducción o descuento tributario para los inversionistas que adquieran nuevas acciones o participaciones de la sociedad instalada en Ley Paez*

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Ley de Exportación				X		
Ley de Paez				X		

16.5 ENTORNO CULTURAL

El comportamiento de las personas en muchos casos influyen en los objetivos que las organizaciones quieren, dado que los factores en el comportamiento de una sociedad están determinados por unos gustos, tradiciones, creencias, valores, y demás, los cuales son difíciles de controlar, por ello la importancia de conocer muy bien el mercado objetivo hacia donde se quiere llegar.

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Capacitación de los Empleadores				X		
Cultura de Seguridad		X				

16.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Con el transcurso del tiempo el hombre se ha visto en la necesidad de mejorar sus procesos productivos, por lo cual ha evolucionado en la mejora de tecnología por lo que se puede encontrar que en la actualidad las organizaciones que no estén incursionando en nuevas tecnologías se ven avasalladas por aquellas que saben el significado de la utilización de la misma, pues, la producción ahora de los productos se hacen de manera más rápida y controlada.

²⁶*La misma Ley 218/95 Ley del Páez dio la pauta para que se instale un extraterritorio de esta naturaleza. Dentro del marco del desarrollo del Departamento del Huila tienen como objetivo constituirse en el polo de desarrollo*

²⁶ <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/paez.html>

Surcolombiano ; por lo tanto es una obligación de impartir procesos, no solo para si mismos ; sino también para los territorios circunvecinos.

- *Por primera vez en Colombia vamos a desarrollar nuestros propios inventos y tecnologías hechos por colombianos y en especial por Huilenses.*
- *Por primera vez en la historia de Colombia los centros universitarios podrán participar de manera tangible en los nuevos inventos y técnicas de avanzada que se experimentan en Colombia.*
- *El industrial encuentra en la zona franca tecnológica el laboratorio experimental más importante para acoger los nuevos desarrollos.*

La zona Franca se encontrará ubicada en los límites del Cauca, departamento vecino y el Huila, que ofrece más alternativas como el clima.

En la zona franca puede invertir cualquier persona natural o jurídica, residente o no en Colombia, cualquier empresa Nacional o Extranjera.

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Tecnología de Punta	X					
Pagina Web para promocion de la Organizacion	X					
Sistematizacion de Procesos		X				
Adquisicion de Tecnologia					X	
Acceso a la Información				X		
Conocimiento del Mercado				X		

16.7 ENTORNO ECOLOGICO

La preservación del medio ambiente es compromiso de todos, la existencia y perdurabilidad de los recursos naturales, son en gran parte el resultado del valor que le demos.

²⁷Política Ambiental

La sociedad debe generar las estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía, prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, adoptar tecnologías limpias y prácticas de mejoramiento continuo, apoyándose en estructuras como promoción de la producción más limpia y promoción de la autogestión y autorregulación ambiental empresarial.

Las sociedades colombianas, sean o no industriales, propiciarán una administración ambiental sana y ayudarán a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente de acuerdo con las siguientes directrices:

1. Trabajo de Planeación: Las sociedades deberán conocer la normatividad ambiental que les sea aplicable e incorporarán dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrollar proyectos que vayan más allá de la exigencia normativa.

²⁷ http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_c5_01.htm

2. Trabajo de Prevención: Las sociedades asumirán políticas que enfatizan la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales.

3 Tecnologías limpias: Las sociedades desarrollarán sistemas de administración ambiental en los procesos de producción diarios y propenderán por el manejo de tecnologías limpias en las diferentes etapas productivas con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros.

4. Desechos industriales: Las sociedades desarrollarán sistemas eficientes de recolección, eliminación, almacenamiento y recirculación segura de desechos industriales.

5. Uso eficiente de los recursos: Las sociedades deberán desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.

6. Educación y promoción: Las sociedades adoptarán mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.

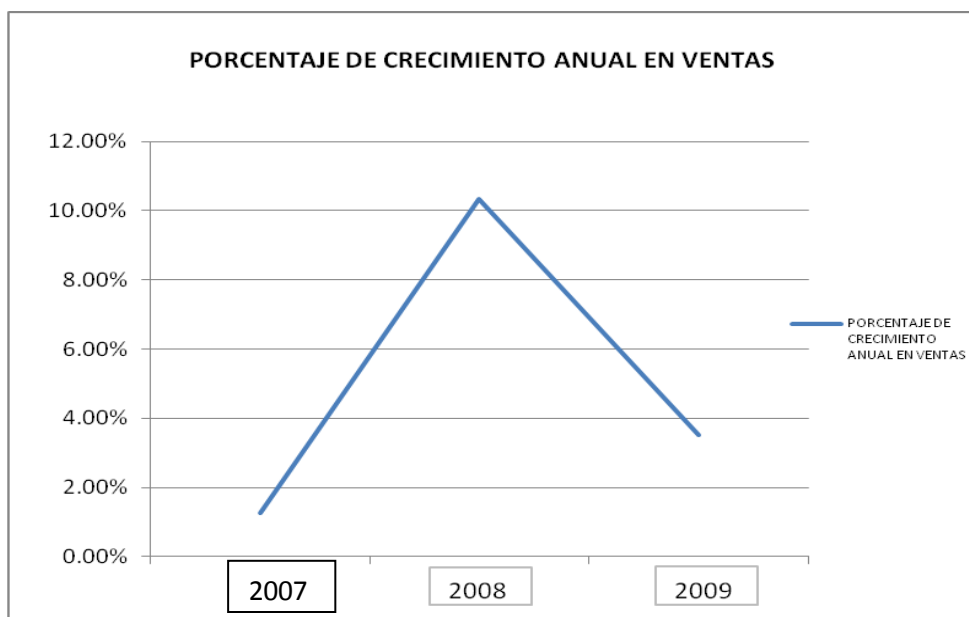
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
	CALIFICACION			CALIFICACION		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Reciclaje				X		
Preservacion del Medio Ambiente					X	
Campañas de Cuidado del Medio Ambiente					X	
Contaminación del Medio Ambiente	X					
Desechos Industriales				X		

17 ANALISIS DE LA DEMANDA

A pesar de que la organización Guantes El León, tiene una segmentación de mercado baja, en los últimos 3 años tuvo una diferencia de ventas alta con respecto a los anteriores, pero estas no alcanzaron la proyección de ventas²⁸ que se tenía establecida.

AÑO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS ANUALES
2007	1.25%
2008	10.33%
2009	3.52%

Grafico 8: Ventas anuales²⁹



²⁸ FUENTE: GUANTES EL LEON

²⁹ FUENTE: GUANTES EL LEON

El crecimiento en ventas teniendo como referencia el año 2006 y 2007, es del 1.25%; para el año 2008 el crecimiento es significativo, ya que se aumento a un 10.33%, mientras que para el año 2009 se aumentaron las ventas en un 3.52% lo que denota que la organización deberá de establecer un plan estratégico de ventas, que le permita un crecimiento en sus utilidades y sostener un equilibrio en sus ventas tratando de mantener un porcentaje de crecimiento según el promedio realizado en los últimos tres años del 5%.

18 POSICION DE LA EMPRESA EN LOS MUNICIPIOS DE PALMIRA, FLORIDA CANDELARIA Y PRADERA

La Organización Guantes El León, con la trayectoria y experiencia en la fabricación de guantes para la Seguridad Industrial, y estando situada cerca de los municipios aledaños de (Palmira, Florida y Candelaria); tiene una ventaja de relación comercial muy consolidada con el Ingenio Riopaila - Castilla S.A., el cual es uno de los más grandes y antiguos fabricantes de azúcar de caña de Colombia, asentado en el municipio de Pradera Valle del Cauca y fundado en 1945 por don Hernando Caicedo.

Grafica No 9: Ubicación Ingenio Riopaila- Castilla S.A³⁰.



³⁰ Pagina riopaila s.a

A lo largo del tiempo este ingenio ha crecido de manera significativa, por lo que gran parte de la población de Pradera y demás municipios aledaños se encuentran vinculados en procesos laborales de esta ingenio.

Es por ello que la empresa Guantes El León, tiene una gran ventaja en tener relaciones comerciales con este ingenio, pues los pedidos de compra son muy significativos; además, la empresa ha cumplido con los requisitos que el ingenio establece en cuanto a la calidad del producto y favorabilidad de precios.

Por otro lado la participación de esta empresa en los municipios de Florida, Candelaria, es media, pues dentro de estos municipios es donde se concentran la mayor cantidad de Cooperativas de Trabajo Asociado, que también tiene relaciones comerciales con la empresa, pero con la Amenaza de que esta CTA, no tienen una permanencia estable; además, se le suma el cambio constante de Representantes Legales; lo que ocasiona en cierto modo, la falta de partición comercial con estas cooperativas.

En cuanto a la participación en la ciudad de Palmira, si es bastante baja; pero conviene decir que dentro de este entorno, la participación que pueda tener la empresa, sería muy significativa; dado a que el sector empresarial de Industria es de un nivel alto, comparado con los demás municipios.

19 MUESTRA

La muestra fue escogida teniendo en cuenta la siguiente fórmula para el cálculo de muestras finitas.

MUESTRA POBLACIÓN FINITA

n	?	TAMAÑO DE LA MUESTRA
N	64	TAMAÑO DE LA POBLACION
Z	1.81	# DE DESVIACIONES ESTÁNDAR
σ^2	0.25	VARIANZA MUESTRAL
E	7.0%	ERROR MUESTRAL

N= 46

$$n = \frac{E^2 \sigma^2}{Z^2 N}$$

Diseñado por:
Javier Fernando Rubiano

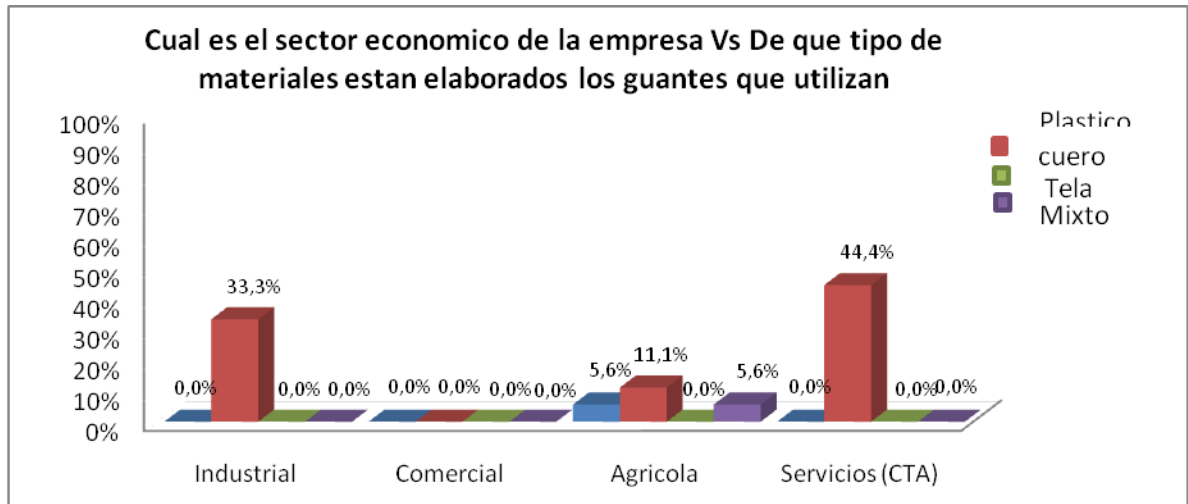
El tamaño de la población (N), se obtuvo de la base de datos suministrada por la cámara de comercio de la ciudad de Palmira Valle, según los resultados del registro nos arrojó un total de 64 empresas con características industriales, de servicios y de agro. Se colocó una desviación estándar del 1.81 para obtener una confianza del 93% considerando un error muestral del 7%. Por tanto las encuestas fueron dirigidas a empresas industriales, de servicios (CTA) y de agro.

20. FORMATO ENCUESTA

ENCUESTA	
AÑO:	MES: DIA:
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:	
TIPO DE LA ORGANIZACIÓN:	
CARGO DEL ENCUESTADO:	
CIUDAD:	
1. ¿Cuál es el sector Económico de la empresa?	6. En que sitios compra los guantes?
A. INDUSTRIAL	A. FERRETERIAS
B. COMERCIAL	B. TIENDAS DE CADENA
C. AGRICOLA	C. SUPERMERCADOS
D. SERVICIOS	D. FABRICAS
	OTROS ¿Cuáles?
2. En su Organización Utilizan Guantes?	7. En qué factores considera más relevantes cuando va a comprar guantes?
A. SI	A. PRECIO
B. NO	B. CALIDAD
	C. MARCA
3. En que tipo de actividad utiliza guantes?	D. MATERIAL
	E. DISEÑO
	OTROS ¿Cuáles?
4. De qué tipo de materiales están elaborados los Guantes que utilizan?	8. Con que frecuencia compran este producto?
A. PLASTICO	A. MENSUAL
B. CUERO	B. BIMENSUAL
C. TELA	C. TRIMESTRAL
D. MIXTO ¿Cuál?	D. SEMESTRAL
E. OTRO ¿Cuál?	E. ANUAL
5. Qué valor invierte a la hora de comprar un par de Guantes?	9. Cuantos guantes consumen por trabajador en la organización anualmente?
A. ENTRE 1000 Y 3000	A. UNO
B. ENTRE 3001 Y 6000	B. DOS
C. DE 6000 EN ADELANTE	C. TRES
	D. DE CUATRO EN ADELANTE
	10. De acuerdo a la actividad de la empresa, considera necesario algún tipo de innovación en los guantes para mejorar la protección en el
	A. SI
	B. NO
	CUALES?

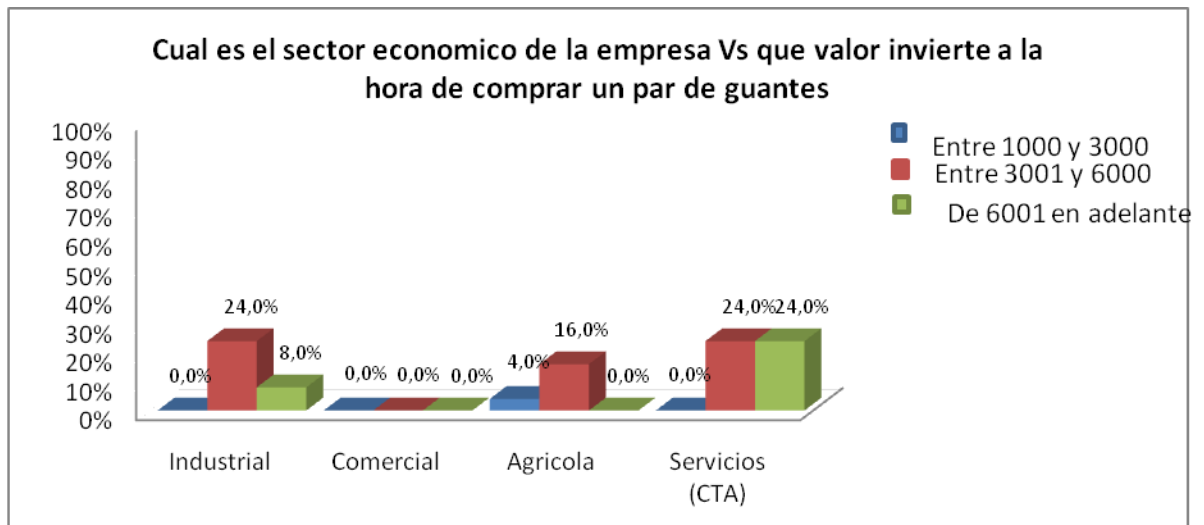
21. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS (GRAFICOS)

21.1 ANALISIS TABLAS DE COTINGENCIA

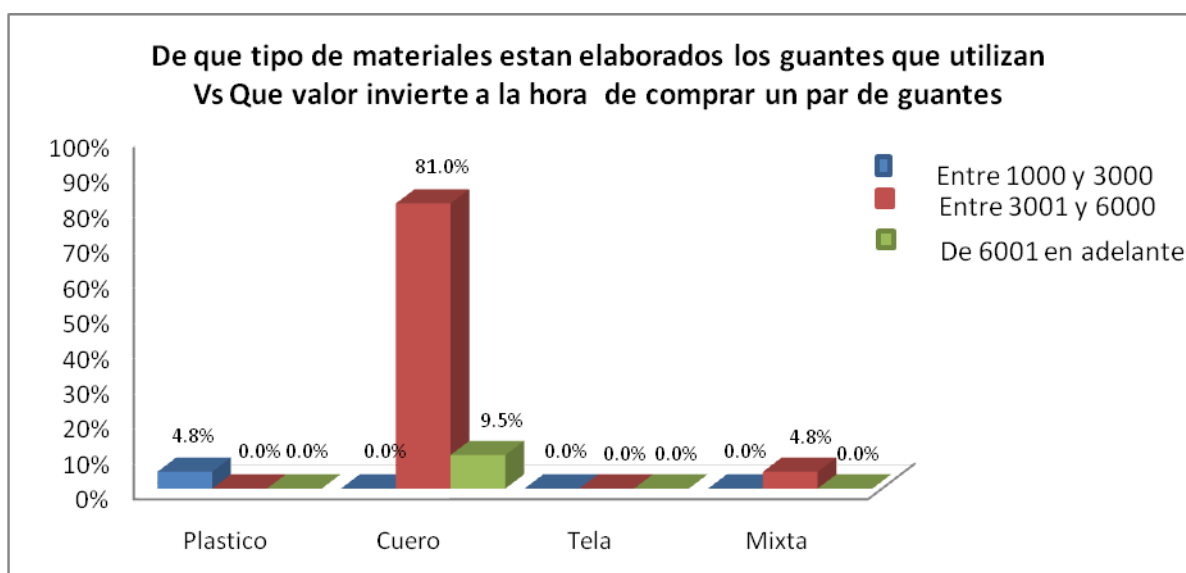


Entre las encuestas realizadas, cruzamos los datos entre la pregunta 1 y 4, para obtener información sobre el material de guantes utilizado de acuerdo al sector económico de la empresa; de acuerdo a esto, se encontró que en el sector industrial el material utilizado con un porcentaje del 33% es el cuero; esto se debe a que el cuero es de contextura gruesa, y brinda una mayor protección en las actividades de este tipo, en el sector agrícola, se encontró mas variedad en cuanto a los materiales, ya que en algunos casos, como en el riego del químico, utilizan guantes de plástico en un 5.6%, y mixtos con un 5.6% que son de materiales combinados (carnaza y Tela) pero con mayor incidencia se manejan los guantes de cuero en un 11.1%, que son los más utilizados para el corte de caña y trabajos que requieren mayor protección. En el sector servicios, donde están catalogadas las CTA (Cooperativas de Trabajo Asociados) que son aquellas cooperativas que brindan el servicio de contratación de trabajos asociados al corte de caña en los ingenios azucareros, su compra está encaminada al guante de

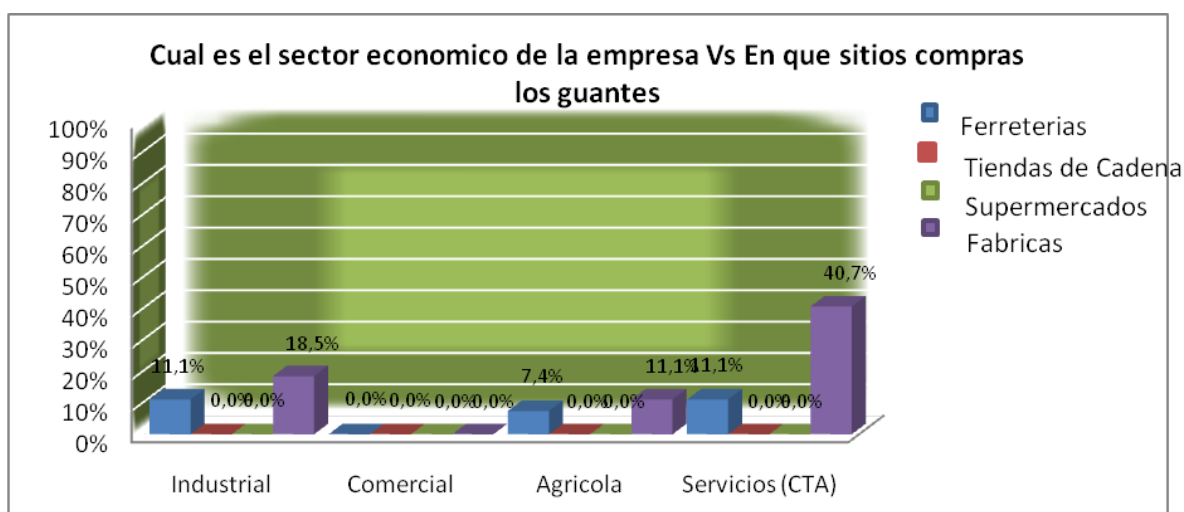
cuero en un 44.4% para dotar a sus trabajador de herramientas que proporcionen mayor seguridad, de acuerdo a la actividad realizada.



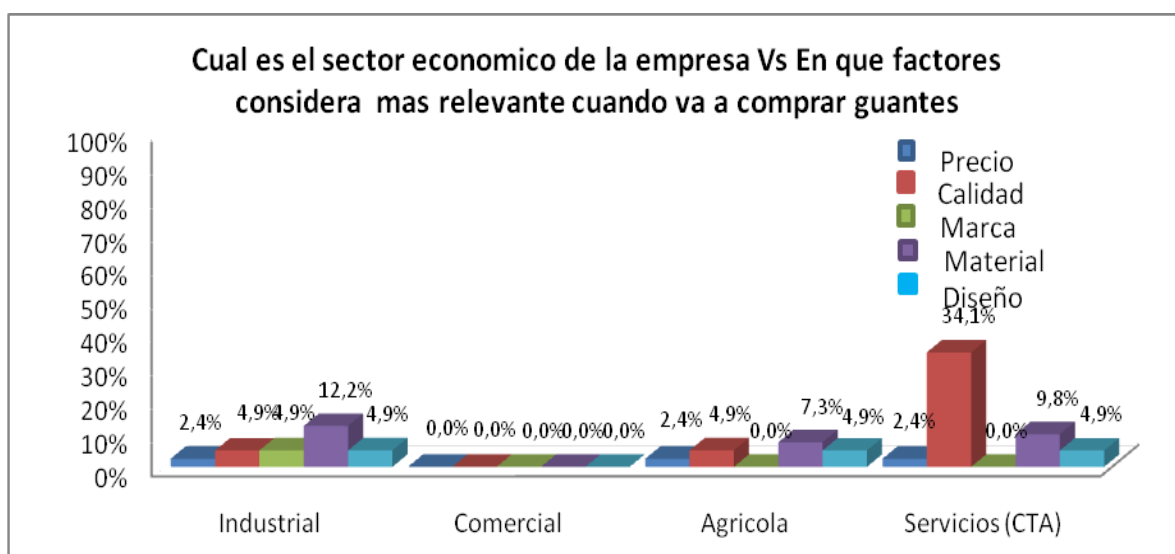
Entre las encuestas realizadas a nivel empresarial según la muestra $n=30$, cruzamos los datos entre la pregunta 1 y 5, para obtener información sobre los precios que están dispuestos a pagar los clientes por un par de guantes de acuerdo al sector económico de la empresa; estos datos arrojaron que en el sector industrial un 24% de las empresas, están de acuerdo en pagar por un par de guantes un valor entre 3001 y 6000, y un 8% están dispuestos a cancelar de 6000 en adelante. En el sector agrícola, como sus compras son mas variadas, de acuerdo a la actividad desempeñada, un 4% está dispuesto a cancelar un valor entre 1000 y 3000, y un 16% están dispuesto a pagar entre 3001 y 6000 por cada par de guantes. En el sector Servicios tenemos un empate por así decirlo entre los valores que están dispuestos a cancelar ya que un 24% de los encuestados están dispuestos a cancelar entre 3001 y 6000 por par de guantes, y el otro 24% está dispuesto a cancelar de 6001 en adelante.



Entre las encuestas realizadas, cruzamos los datos entre la pregunta 1 y 5, para obtener información sobre los precios que están dispuestos a pagar los clientes por un par de guantes de acuerdo al material utilizado en la elaboración del guante, para lo cual encontramos la siguiente información: Para Guantes de Plástico, el 4.8% de las empresas están dispuestas a cancelar entre 1000 y 3000 pesos, para guantes en cuero, las empresas en su gran mayoría, es decir en un 81%, están dispuestas a cancelar entre 3001 y 6000 pesos por cada par de guantes, el 9.5% considera cancelar un precio de 6001 pesos en adelante; aquellos guantes que se encuentran elaborados de materiales mixtos, el 4.8% están dispuestas a cancelar un valor entre 3001 y 6000 pesos.

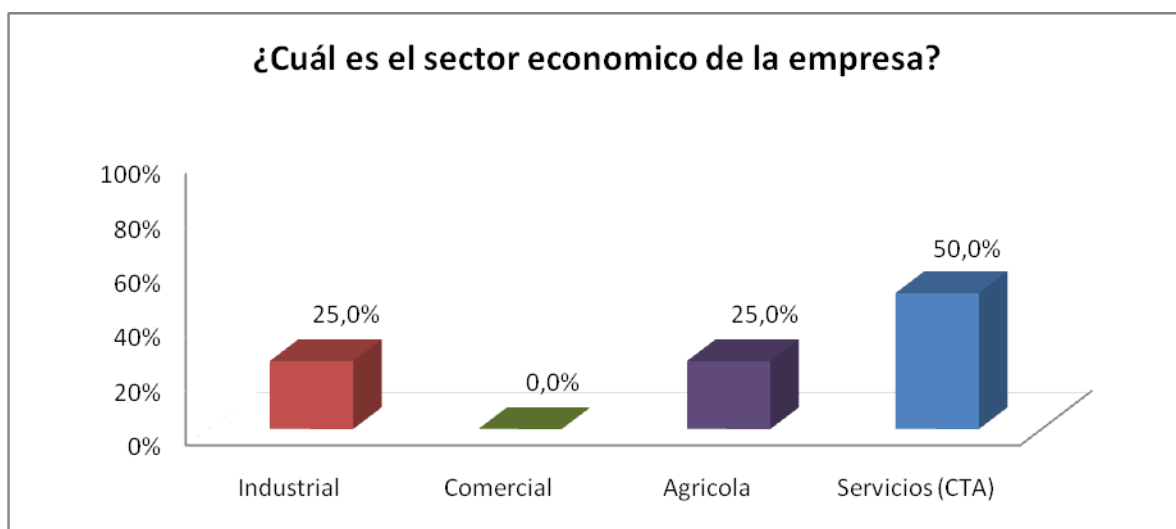


Entre las encuestas realizadas, cruzamos los datos entre la pregunta 1 y 6, para obtener información sobre los lugares donde los clientes adquieren los guantes de acuerdo al sector económico de la empresa, para lo cual obtuvimos la siguiente información: En el Sector Industrial, un 18.5% de los encuestados, compran los productos en Fabricas, y un 11.1% los adquieren en Ferreterías; en el Sector Agrícola un 11.1% compran los productos en Fabricas y un 7.4% los adquieren en Ferreterías; en el Sector Servicios, el 40.7% de los encuestados adquieren los productos en Fabricas, y un 11.1% los compran en ferreterías.

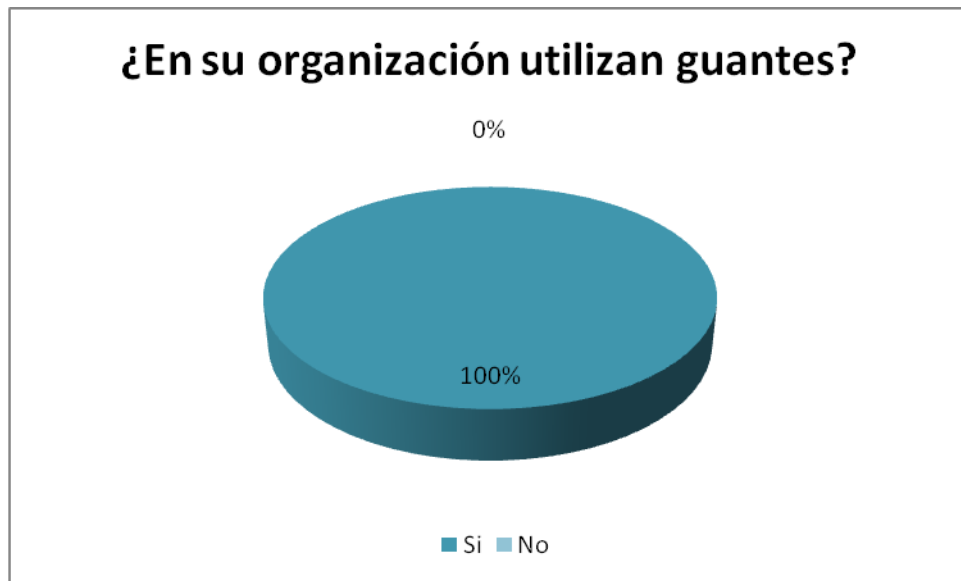


Entre las encuestas realizadas, cruzamos los datos entre la pregunta 1 y 7, para obtener información sobre los factores que se consideran más relevantes al momento de realizar la compra en cada sector empresarial, para lo cual encontramos que en el sector Industrial, los factores de mayor importancia son los de Material con un 12.2%, los factores que tienen que ver con Calidad, Marca, Diseño tiene un porcentaje del 4.9%, y un 2.4% considera de mayor importancia el precio; en el Sector Agrícola, los factores de mayor importancia con un 7.3% es el Material, un 4.9% opina que los factores relevantes son la calidad y el diseño, y un 2.4% consideran importante el precio. En el sector de servicios (CTA), el factor con mayor relevancia al momento de compra es la calidad del producto, y un 9.8% se fijan en el material utilizado para la elaboración de estos, el 4.9% se fijan en el Diseño, y un 2.4% consideran importante el precio.

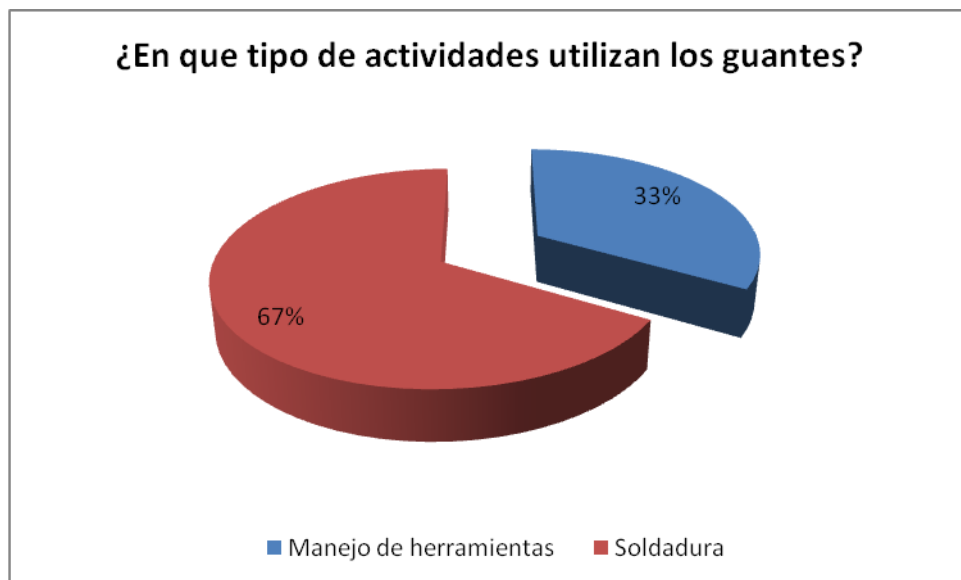
21.2 ANALISIS UNIVARIADO DEL MUNICIPIO DE CANDELARIA



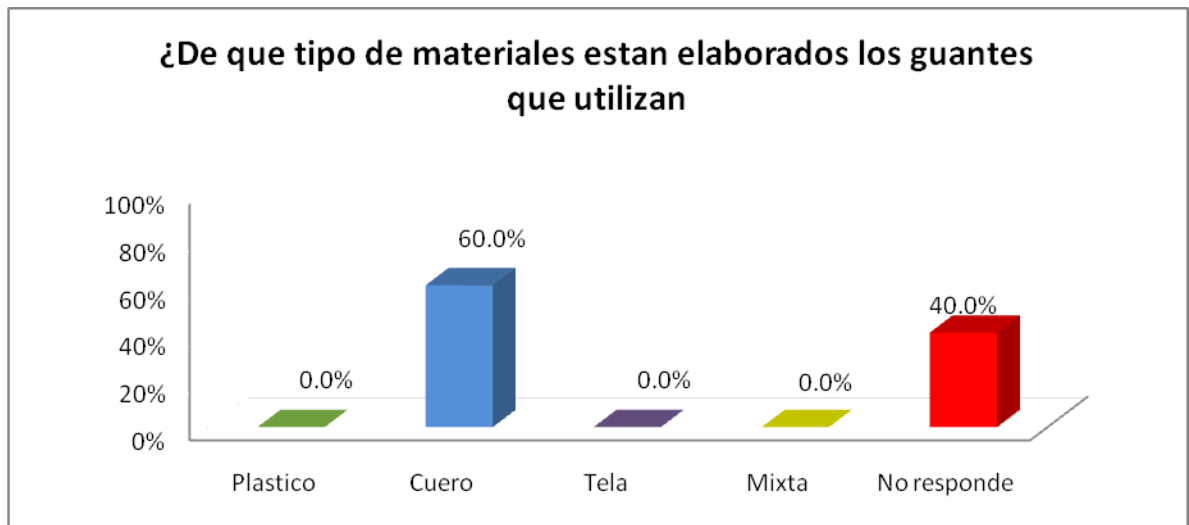
De acuerdo a la encuesta realizada en el Municipio de Candelaria Valle, encontramos que el 50% de las empresas del sector servicio se encuentra ubicado en este municipio; hay que tener en cuenta que estas empresas son aquellas CTA (Cooperativas de trabajo asociado), las empresas del sector industrial y agrícola se encuentran en un 25%.



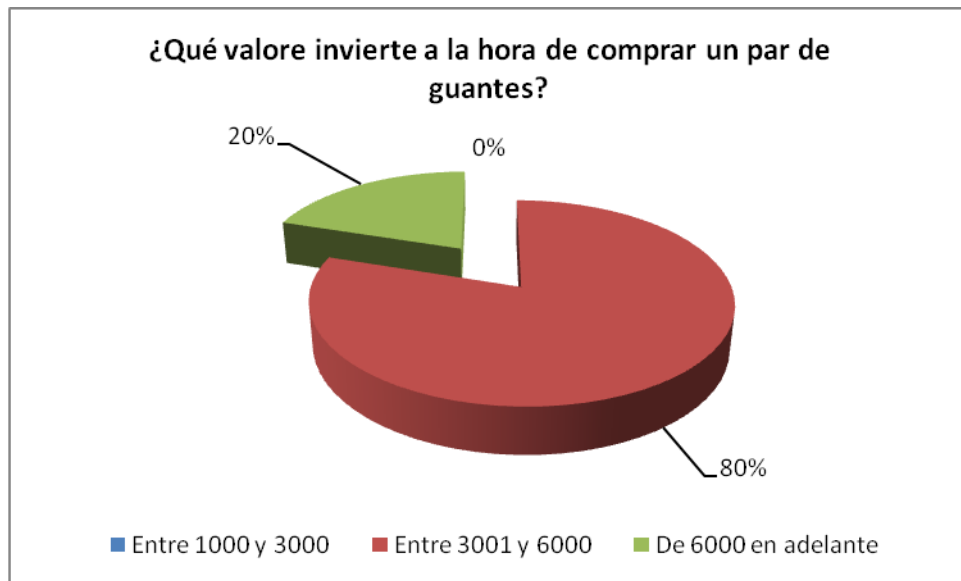
El 100% de las empresas encuestadas en el Municipio de Candelaria Valle, utilizan guantes para diferentes actividades.



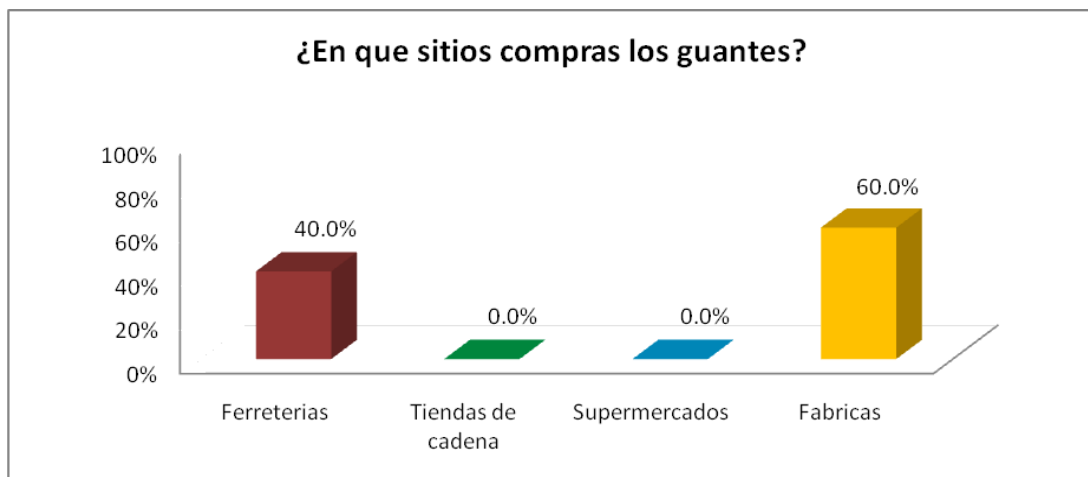
De acuerdo a lo estipulado en la pregunta No 3 de la encuesta realizada en el municipio de Pradera, el 67% de los encuestados responden que utilizan los guantes en el manejo de la soldadura, el 33% restante, utilizan los guantes para el manejo de herramientas.



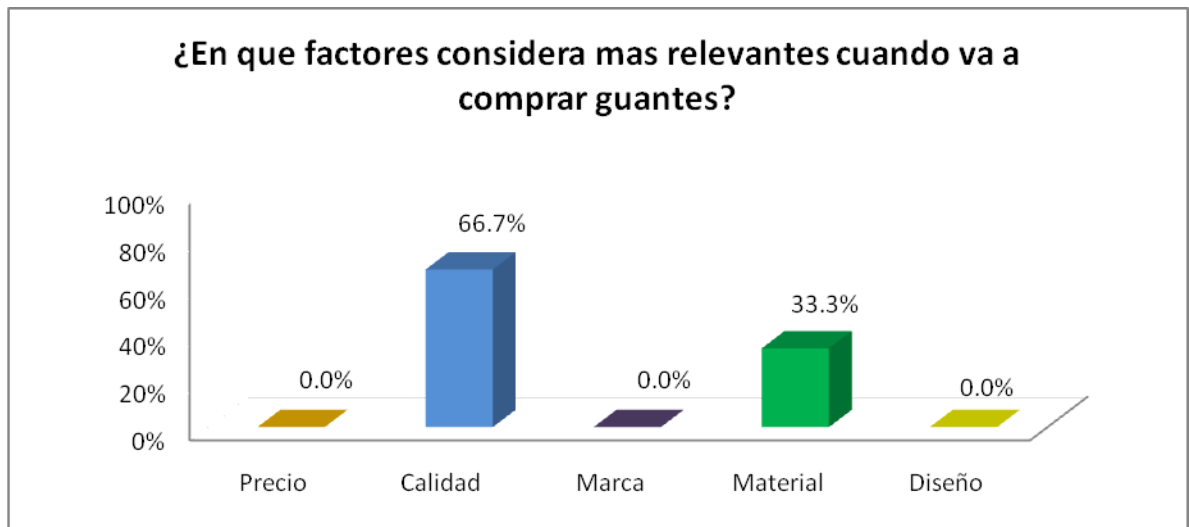
En la encuesta realizada en el Municipio de Candelaria, en cuanto al tipo de material en el que están elaborados los guantes, el 60% utilizan guantes de cuero, y un 40% no respondieron a esta pregunta.



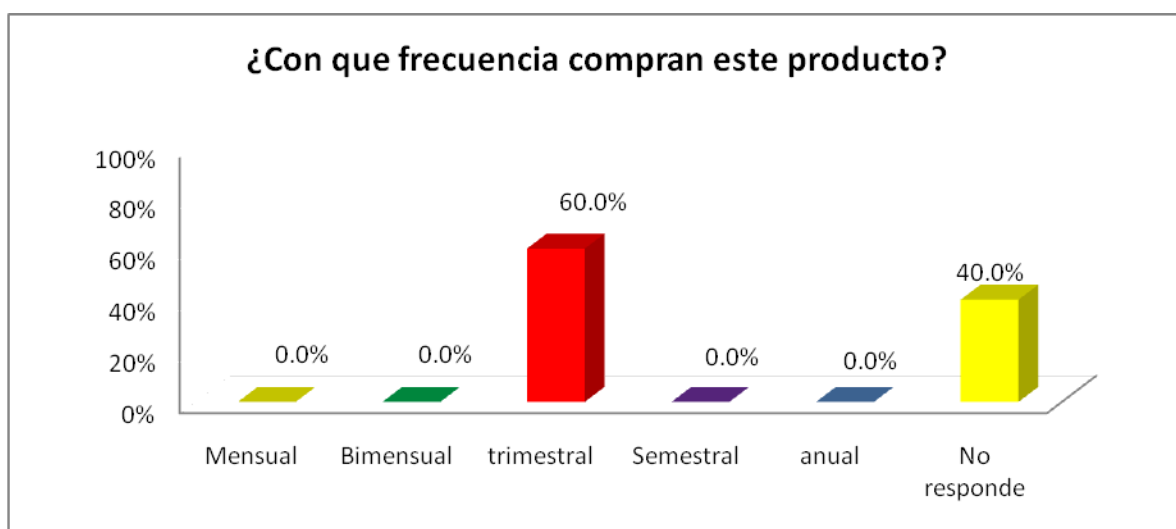
En la pregunta No 5 de la encuesta realizada en el Municipio de Candelaria Valle, para averiguar el valor que invierten a la hora de comprar un par de guantes, encontramos que el 80% de los encuestados responden que invierten un valor entre 3001 y 6000, el 20% invierten de 6000 en adelante.



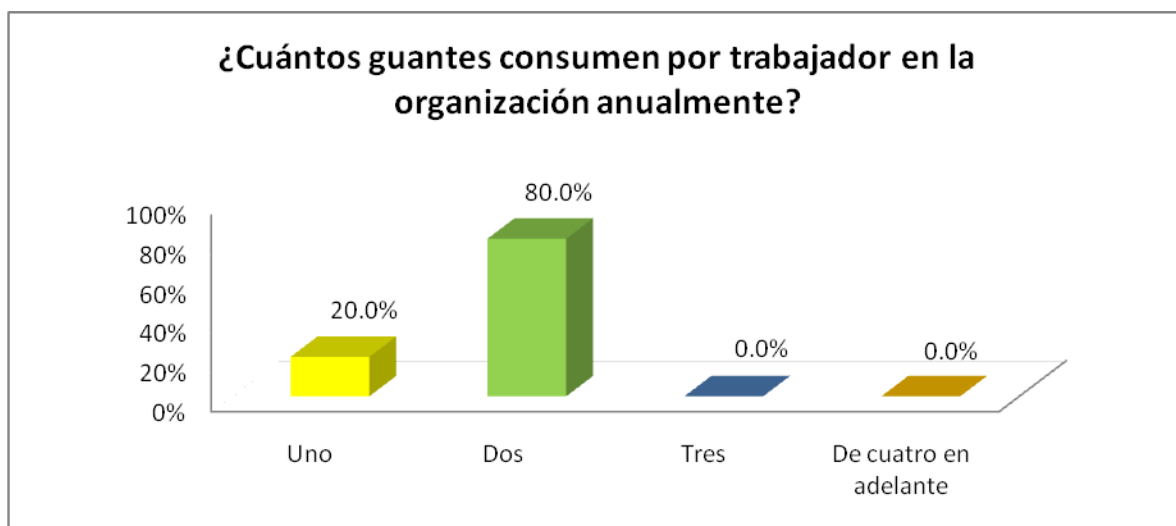
En la pregunta No 6 de la encuesta realizada en el municipio de Candelaria, encontramos que el 60% de las personas compran los guantes en fábricas, pero un 40% compran en Ferreterías; esta pregunta se hizo con el fin de obtener información por municipio acerca de los lugares de compra, para de esta misma forma establecer canales de distribución para comercializar el producto.



En la pregunta No 7, de la encuesta realizada en el Municipio de Candelaria, encontramos que entre los factores considerados más relevantes a la hora de comprar un par de guantes son la calidad en un 66.7%, el material en un 33%; las personas de este municipio no consideran el factor del precio, la marca y el diseño, como un aspectos relevantes para la adquisición del producto.

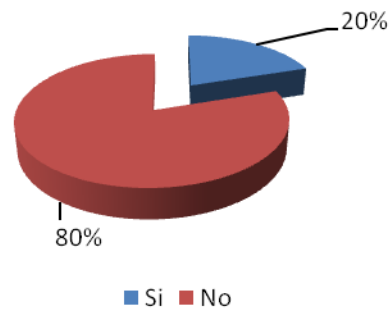


La periodicidad o frecuencia de compra de este producto en el Municipio de Candelaria, se hace de manera trimestral en un 60% y el 40% no respondieron a esta pregunta.



En el Municipio de Candelaria, se consumen anualmente por trabajador en la organización, un promedio de dos guantes, esto lo determina el 80% de los encuestados, el 20% restante consumen de a un par de guantes anualmente.

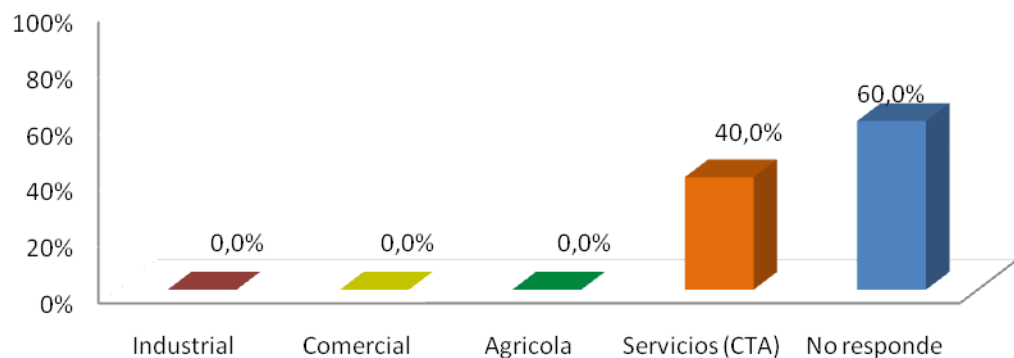
De acuerdo a la actividad de la empresa, considera necesario algún tipo de innovación en los guantes para mejorar la protección en el desempeño laboral



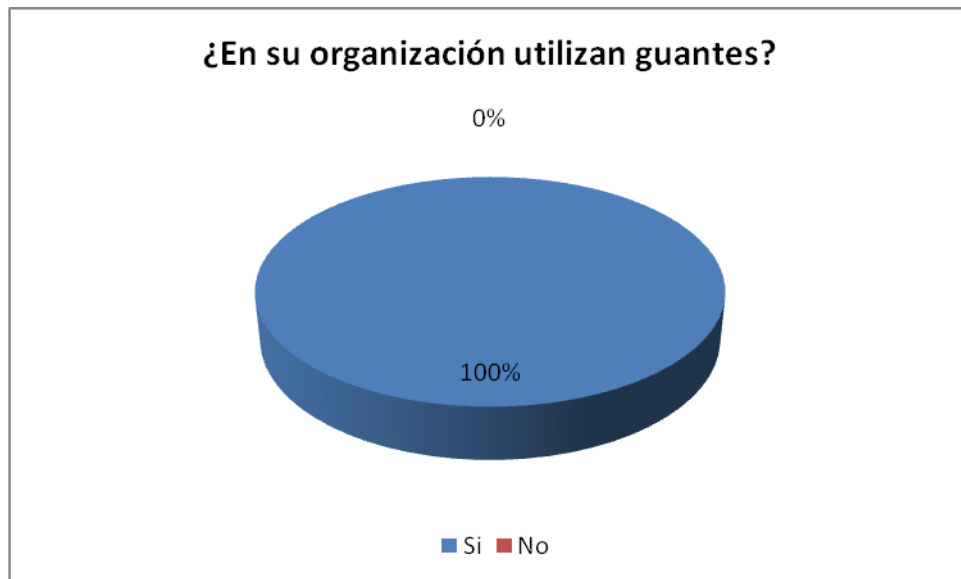
En la pregunta No 10 de la encuesta realizada, el 80% de los encuestados en el municipio de Candelaria, dicen que requieren de un componente de innovación, en el diseño del refuerzo, ellos opinan que debe de realizarse un refuerzo mas fuerte que haga que el guante sea más duradero.

21.3 ANALISIS UNIVARIADO DEL MUNICIPIO DE FLORIDA VALLE

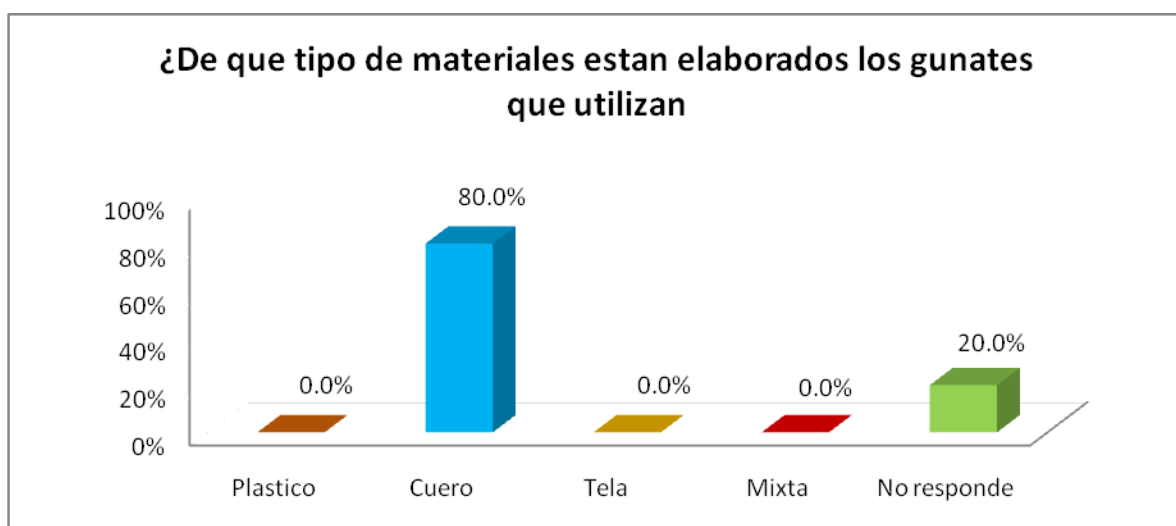
¿Cuál es el sector economico de la empresa?



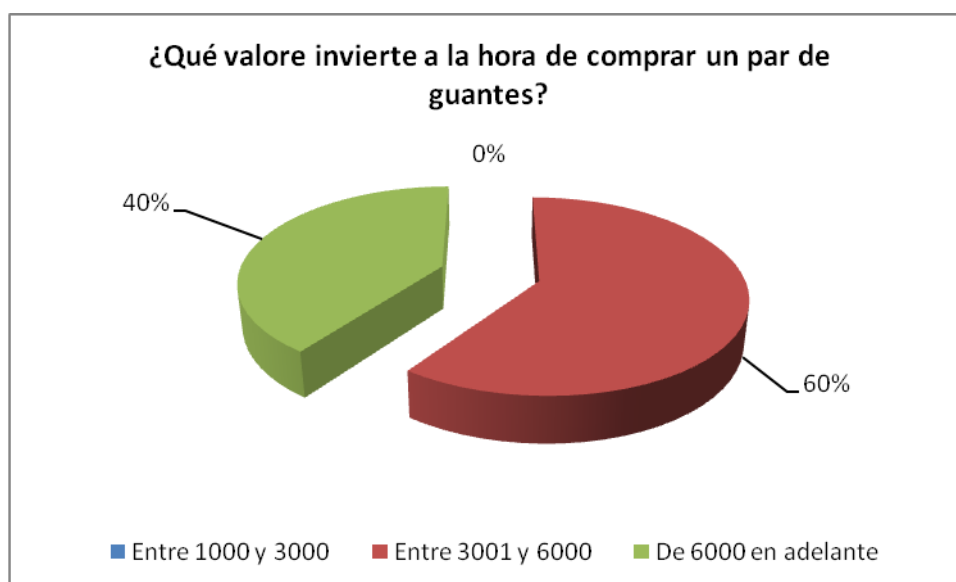
De acuerdo a la encuesta realizada en el Municipio de Florida Valle, encontramos que el 40% de las empresas del sector servicio se encuentra ubicado en este municipio; hay que tener en cuenta que estas empresas son aquellas CTA (Cooperativas de trabajo asociado el otro 60% de los encuestados, no respondieron a esta pregunta.



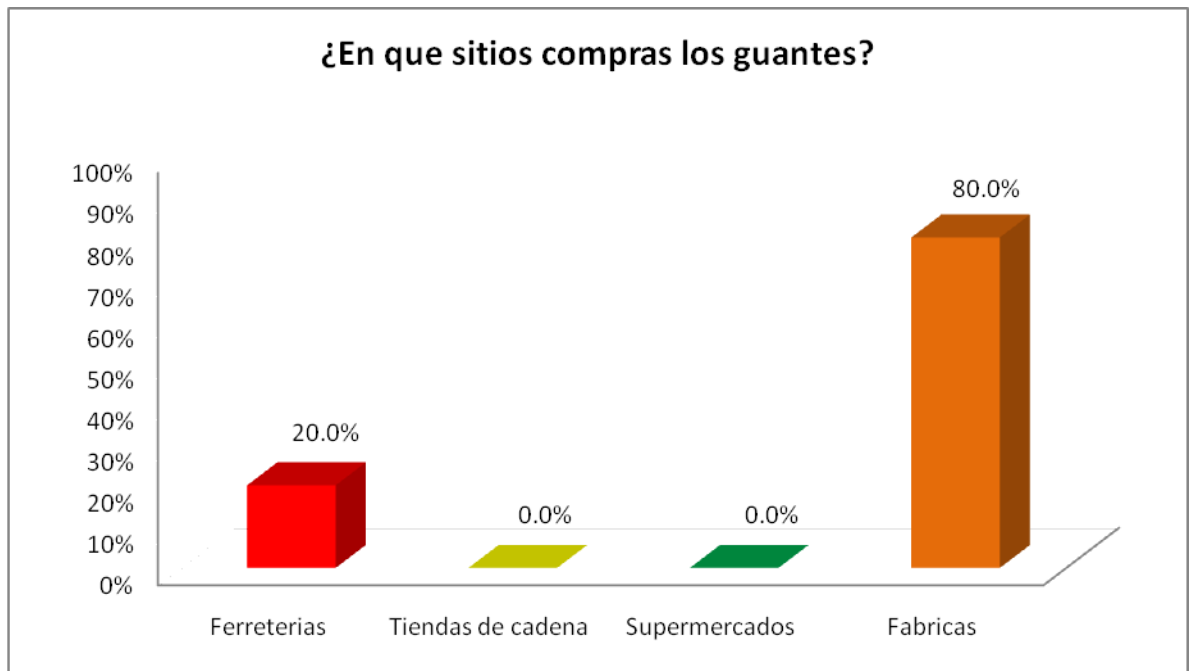
En la pregunta No 2 de las encuestas aplicadas en el Municipio de florida, el 100% de ellas utilizan guantes dentro de las actividades realizadas.



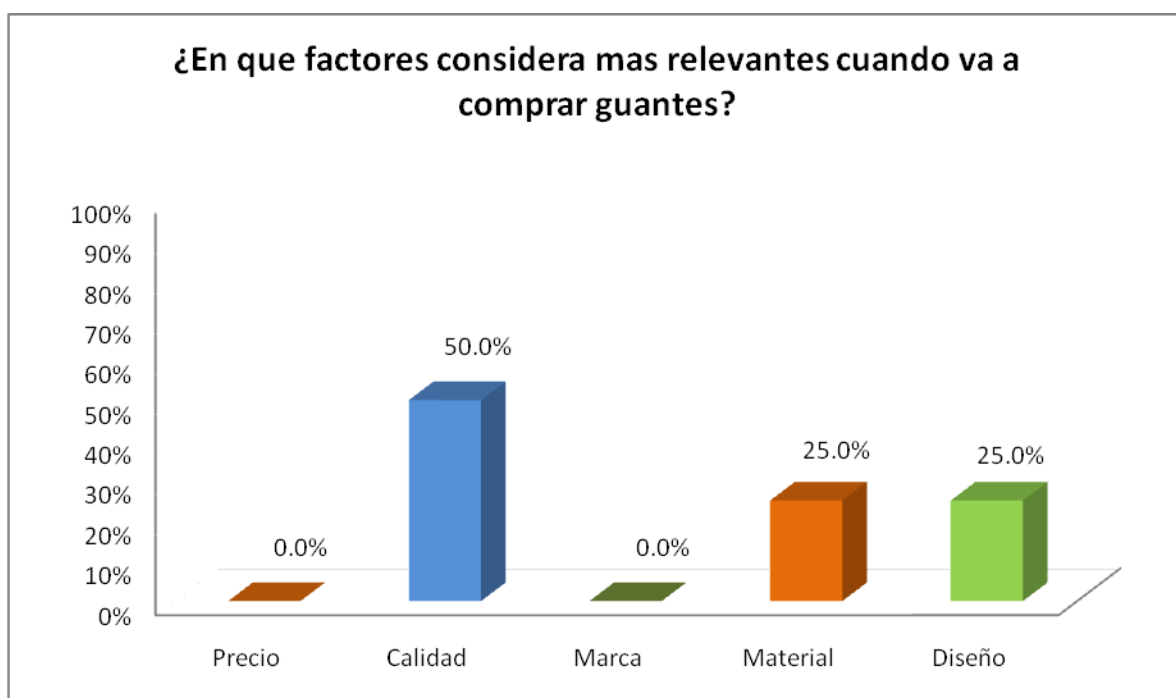
En la encuesta realizada en el Municipio de Florida, en cuanto al tipo de material en el que están elaborados los guantes, el 80% utilizan guantes de cuero, y un 20% no respondieron a esta pregunta.



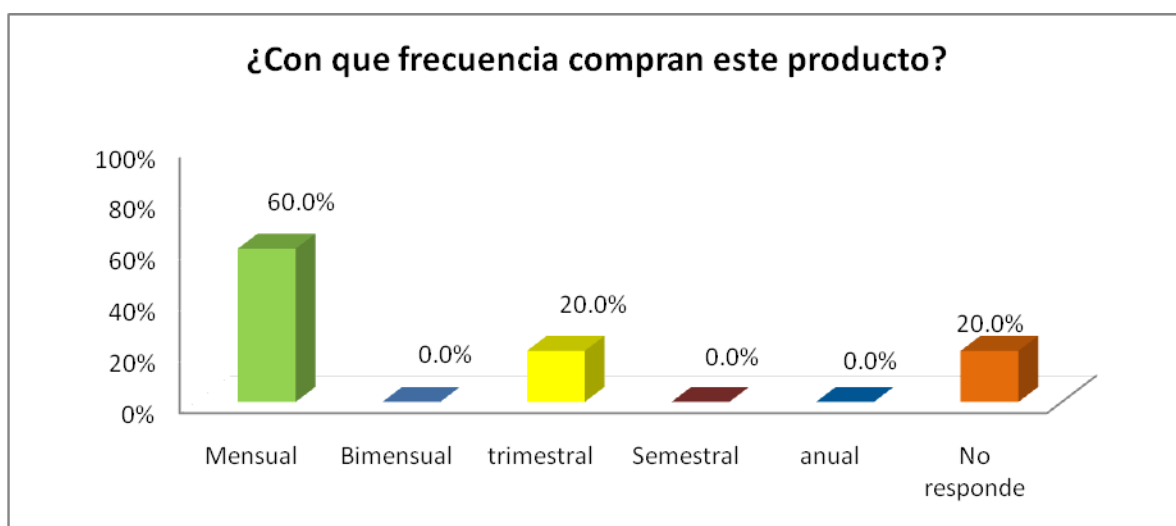
En la pregunta No 5 de la encuesta realizada en el Municipio de Florida Valle, para averiguar el valor que invierten a la hora de comprar un par de guantes, encontramos que el 60% de los encuestados responden que invierten un valor entre 3001 y 6000, el 40% invierten de 6000 en adelante.



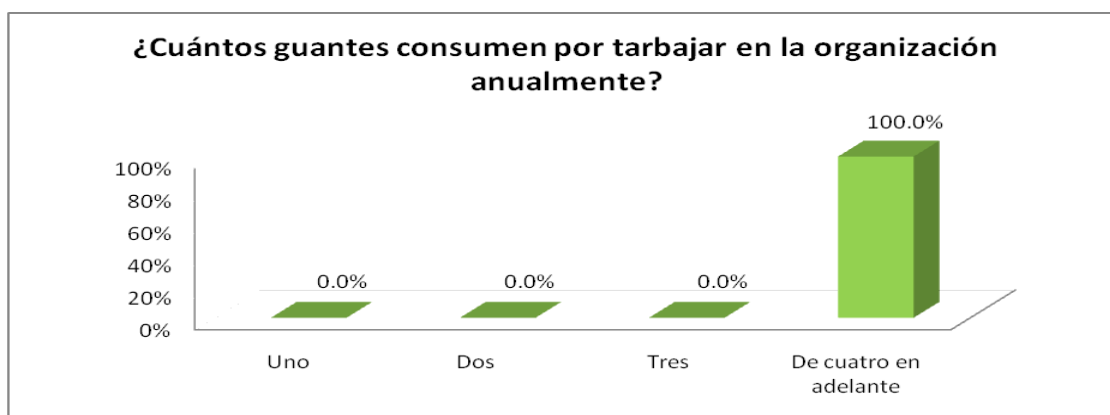
En la pregunta No 6 de la encuesta realizada en el municipio de Florida, encontramos que el 80% de las personas compran los guantes en fábricas, pero un 20% compran en Ferreterías; esta pregunta se hizo con el fin de obtener información por municipio acerca de los lugares de compra, para de esta misma forma establecer canales de distribución para comercializar el producto.



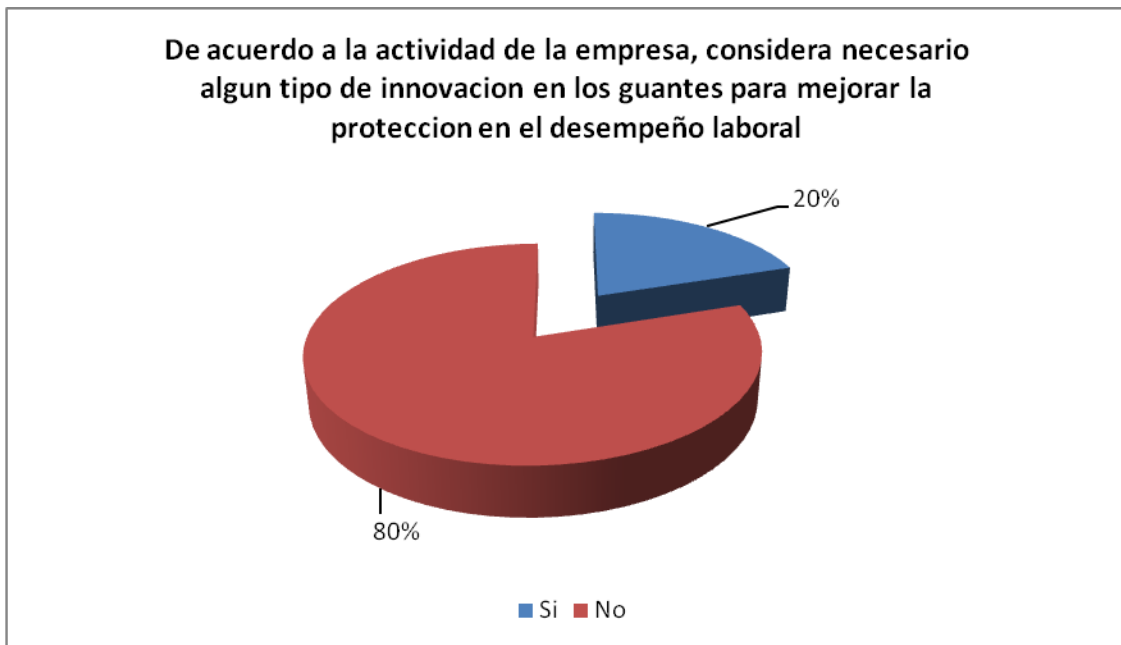
En la pregunta No 7, de la encuesta realizada en el Municipio de florida, encontramos que entre los factores considerados más relevantes a la hora de comprar un par de guantes son la calidad en un 50%, el material y el diseño están empatados en un 25%; las personas de este municipio no consideran el factor del precio y la marca, como un aspectos relevantes para la adquisición del producto.



La frecuencia de compra de guantes en el Municipio de Florida se realiza con una periodicidad mensual, de acuerdo a lo que respondieron el 60% de las empresas de este municipio; un 20% de ellas realizan compras en periodos trimestrales y el 20% restante no responde a esta pregunta ya que se sienten limitados en cuanto al departamento de compras. Este dato es muy relevante ya que ayuda en la toma de decisiones oportunas en cuanto a oferta del producto por cada municipio, además facilita la programación de la publicidad y el manejo de estrategias de acuerdo a un cronograma establecido para tal fin.

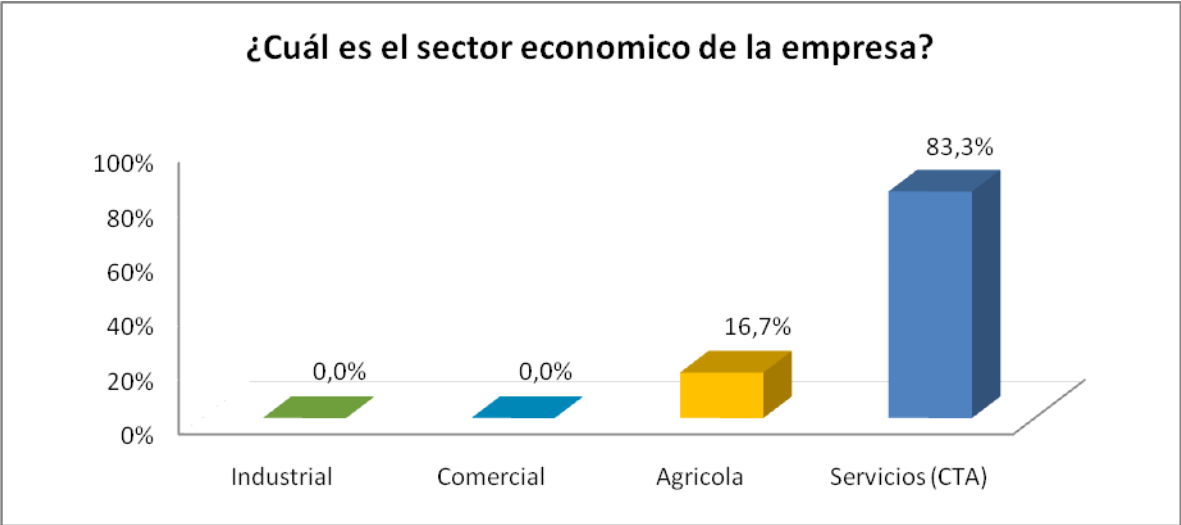


En la pregunta No 9, en el Municipio de Florida, consumen una cantidad de cuatro guantes en adelante por trabajador en un periodo anual, esta grafica nos informa la cantidad demandada en el Municipio por Número de trabajadores.

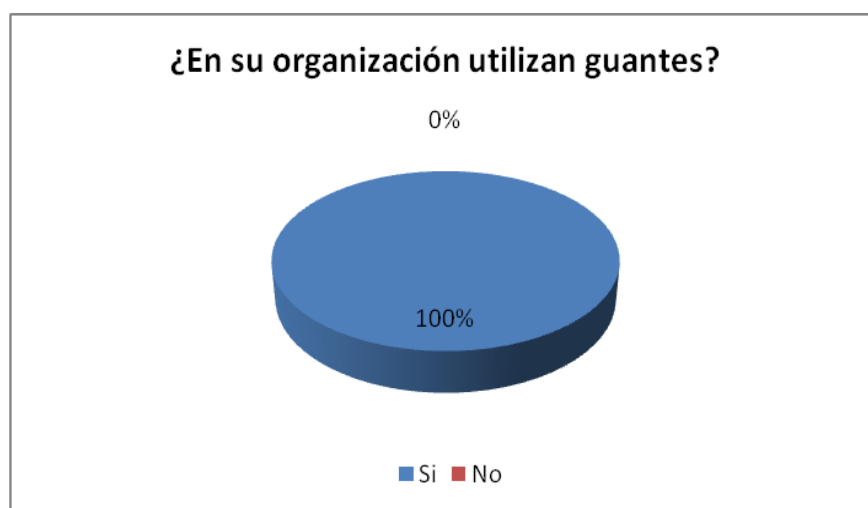


En cuanto al componente de innovación, encontramos que el municipio de Florida, tienen más receptividad al cambio, por lo que el 80% de los encuestados responden que no consideran necesario realizar algún tipo de innovación o mejora a los guantes que utilizan actualmente.

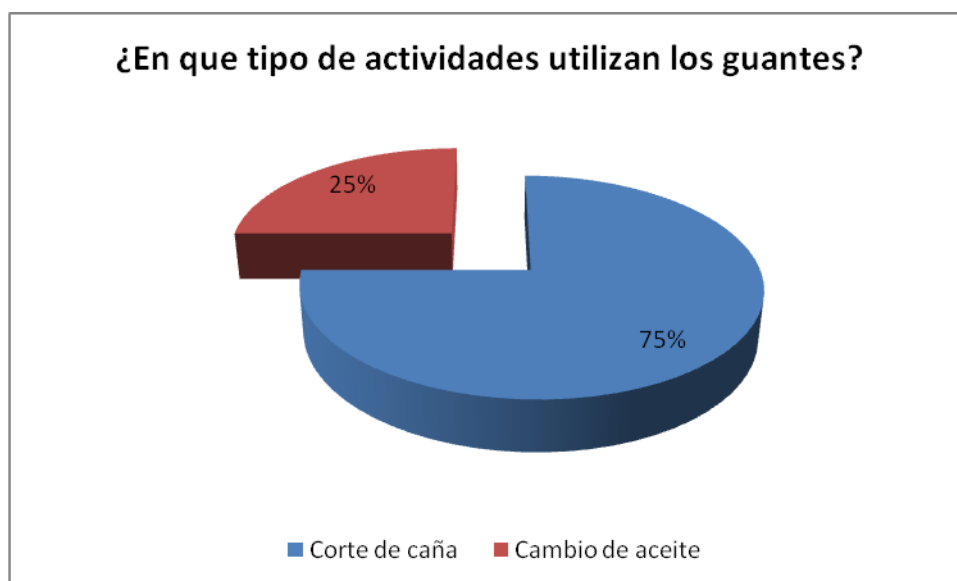
21.4 ANALISIS UNIVARIADO DEL MUNICIPIO DE PRADERA VALLE



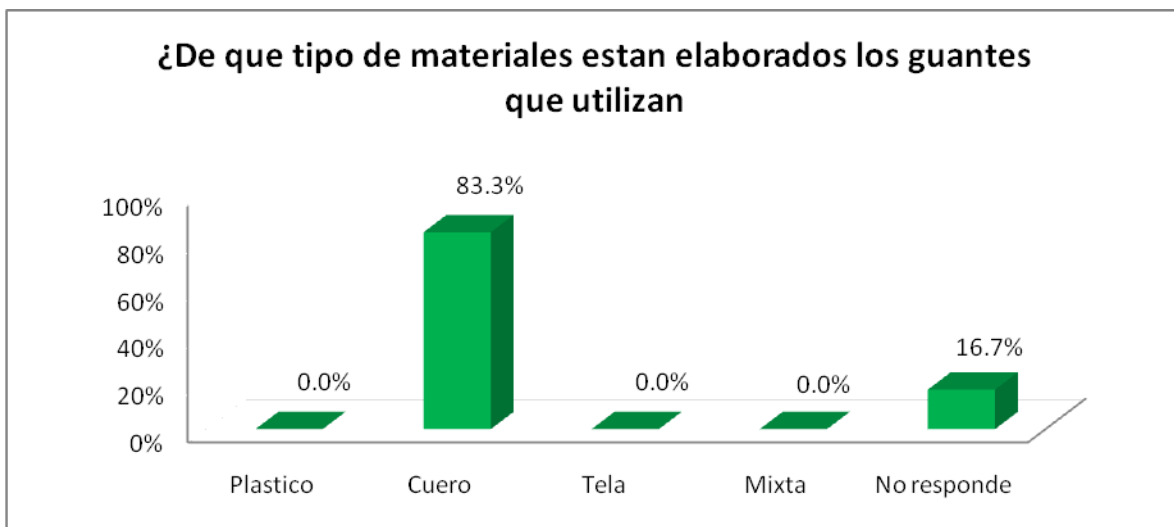
En el Municipio de Pradera, el 83.3% de las empresas, son cooperativas de trabajo asociado (CTA), el 16.7% de las empresas ubicadas en el Municipio de Pradera, pertenecen al sector agrícola, estando entre ellas el ingenio azucarero Riopaila castilla S.A.



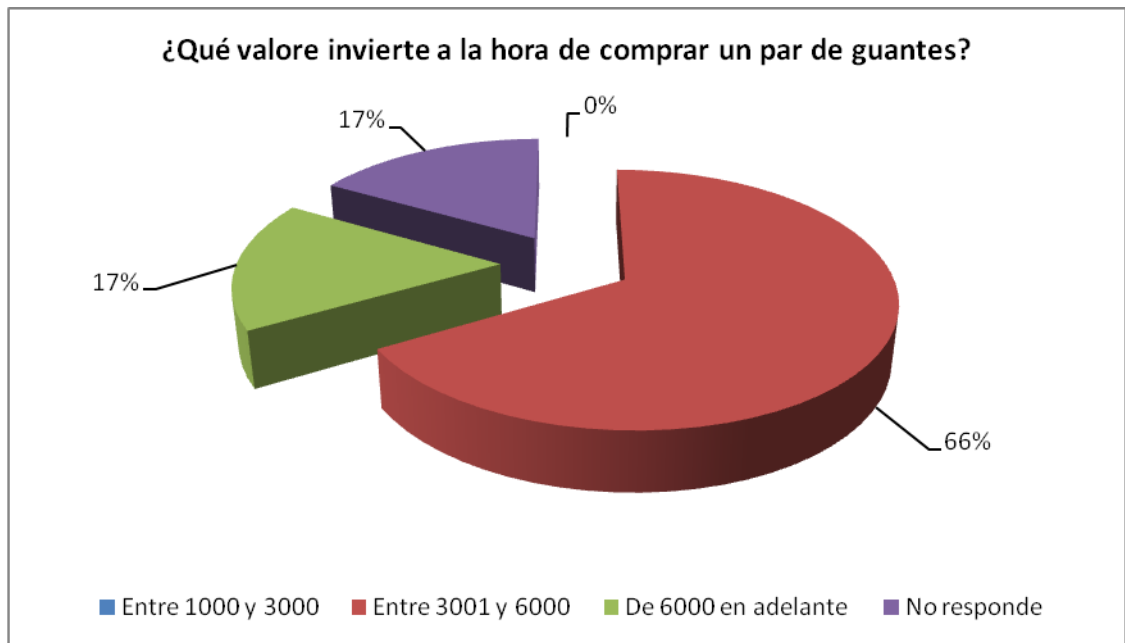
El 100% de las empresas encuestadas en el Municipio de Pradera, utilizan guantes de seguridad industrial, según la actividad desempeñada.



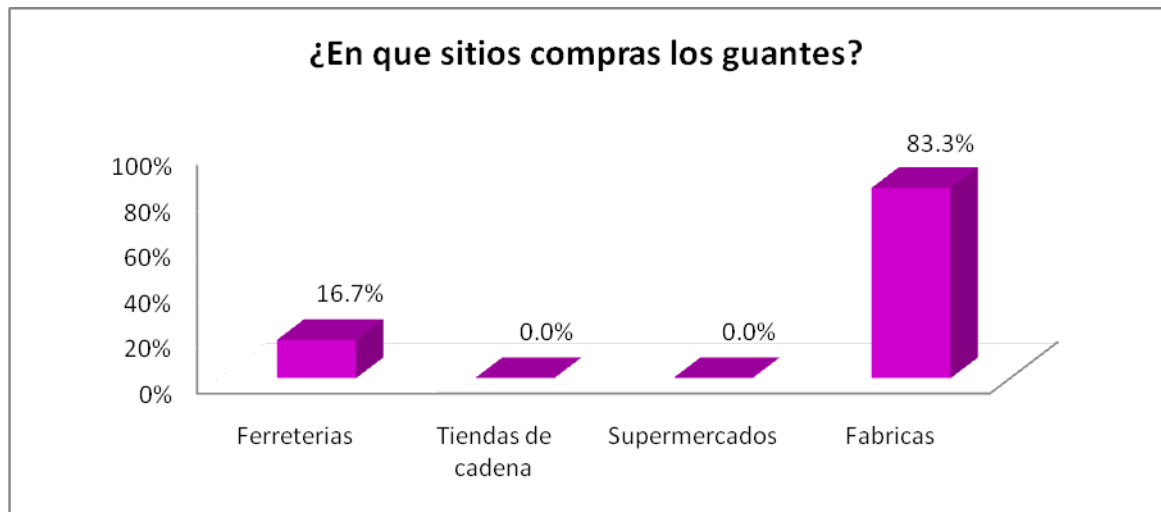
En la pregunta No 3 de la encuesta realizada en el Municipio de Pradera Valle, el 75% de las empresas utilizan guantes para actividades de corte de caña de azúcar, y el 25% restante lo utiliza para otras actividades como lo es el cambio de aceite entre otras.



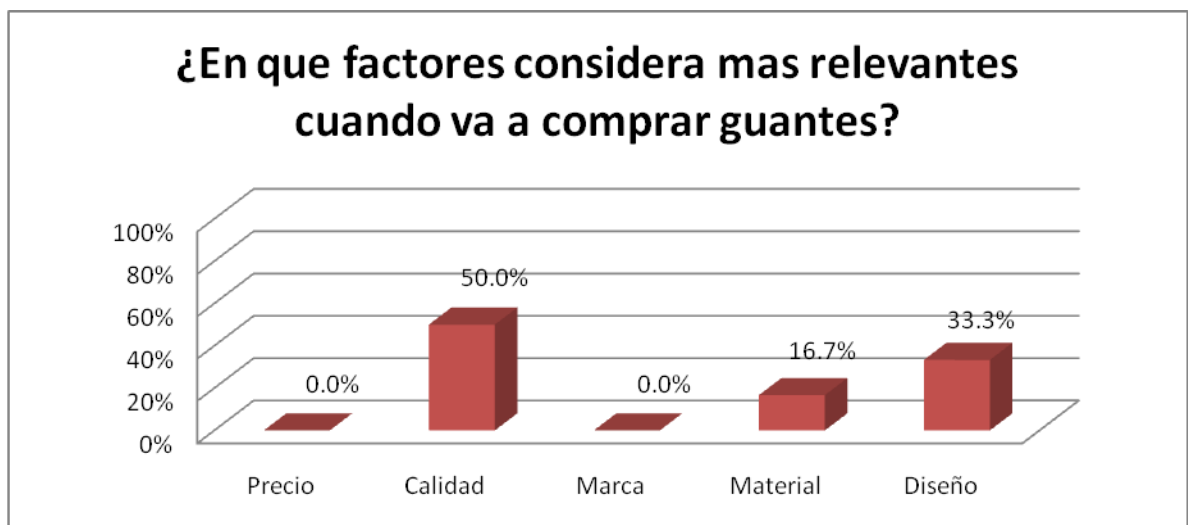
En la pregunta No 4 de la encuesta realizada en el Municipio de pradera, sobre el tipo de material con que están elaborados los guantes que utiliza, encontramos que el 83.3% de los encuestados respondieron que utilizan guantes con cuero, y el 16.7% no respondieron a esta pregunta.



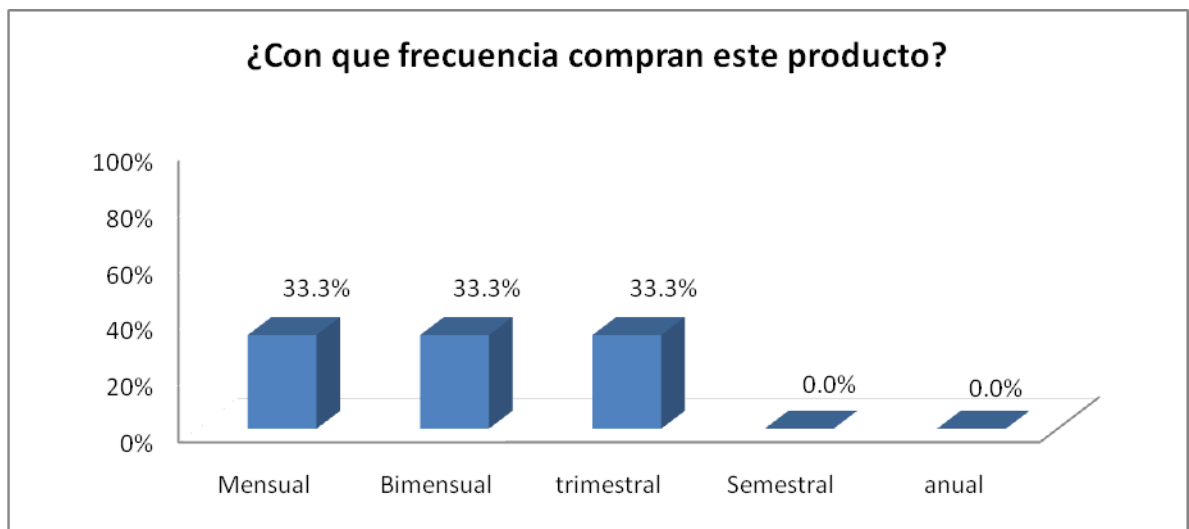
En la pregunta No 5 de la encuesta realizada en el Municipio de Pradera, la inversión que están dispuestos a pagar a la hora de cancelar un par de guantes en su gran mayoría el 66% de los encuestados, opinan que cancelarían entre 3001 y 6000, el 17% restante cancelaría un valor de seis mil pesos en adelante, un 17% de los encuestados no respondieron a esta pregunta.



En cuanto a los sitios de compra, las empresas del Municipio de pradera, el 83.3% prefieren comprar en punto de fábrica, y un 16.7% compran en ferreterías. Con esta pregunta podemos deducir y hacer planeación en cuanto a los canales de distribución de los productos.

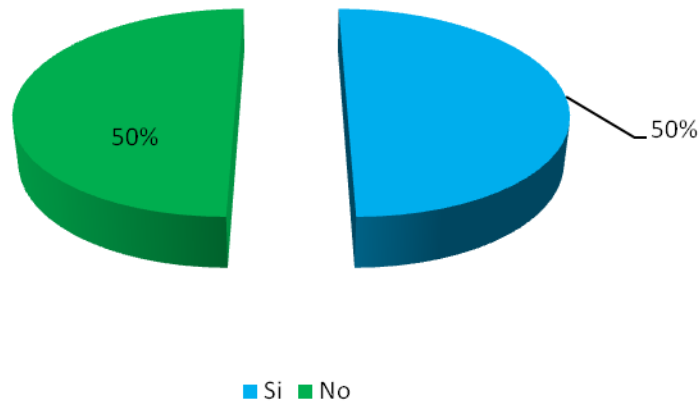


En cuanto a los factores que consideran más relevantes al momento de comprar un par de guantes, el 50% de las empresas encuestadas se fijan en la calidad del producto, el otro 16.7%, se fijan en el material utilizado, y un 33.3% se fijan en el diseño, según la actividad que realicen, con el fin de buscar mayor protección en el momento de utilizar los guantes en su entorno laboral.



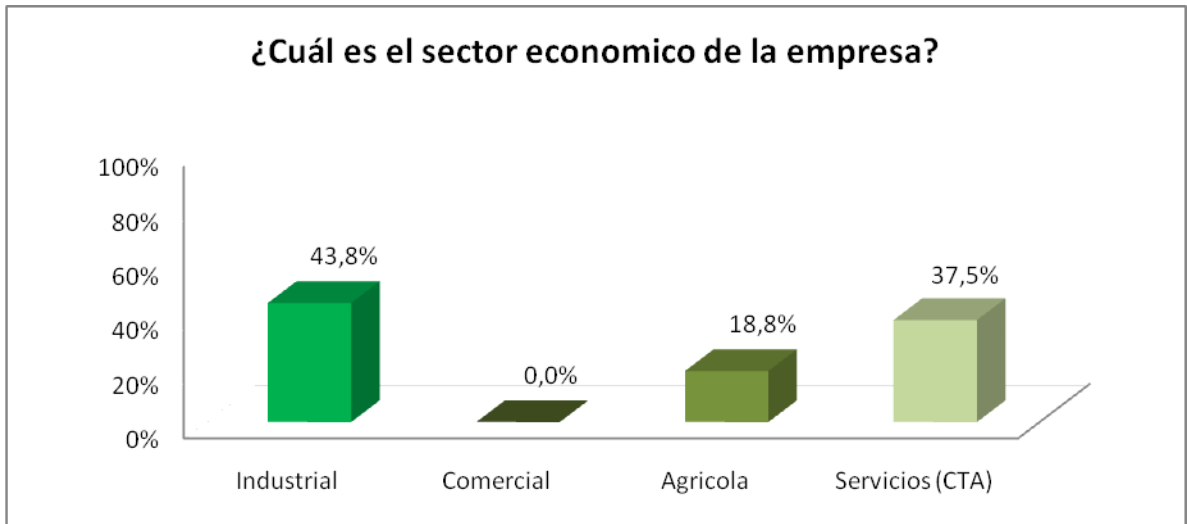
En la pregunta 8 de la encuesta aplicada en el Municipio de Pradera, encontramos que las empresas no tienen un periodo de compra más relevante, ya que en igual proporción con un 33.3% adquieren los productos en forma mensual, bimensual y trimestral.

**De acuerdo a la actividad de la empresa, considera necesario
algún tipo de innovación en los guantes para mejorar la
protección en el desempeño laboral**

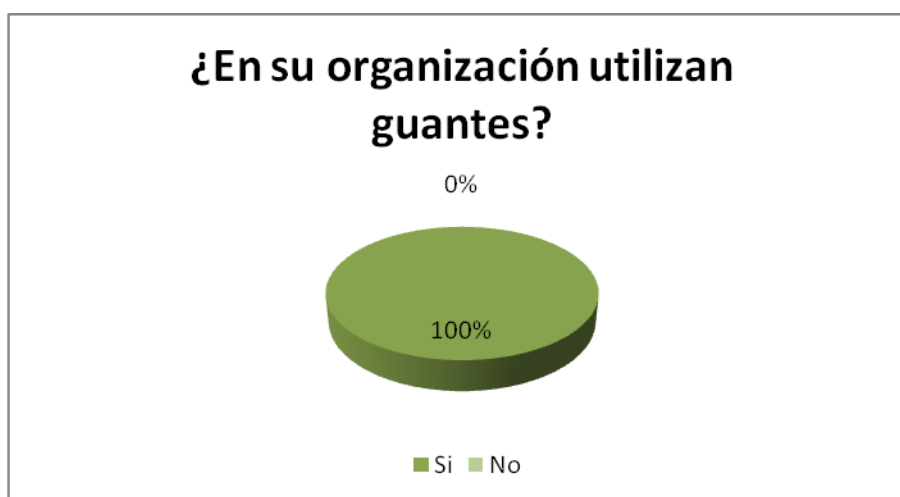


En la pregunta No 10 de la encuesta, en el municipio de pradera encontramos que un 50% de las empresas que utilizan guantes, sugieren mejoras en cuanto a flexibilidad y suavidad, para el manejo de las herramientas con mejor desempeño, pero el otro 50% restante, no consideran necesario hacer ningún tipo de cambio al guante que utilizan actualmente.

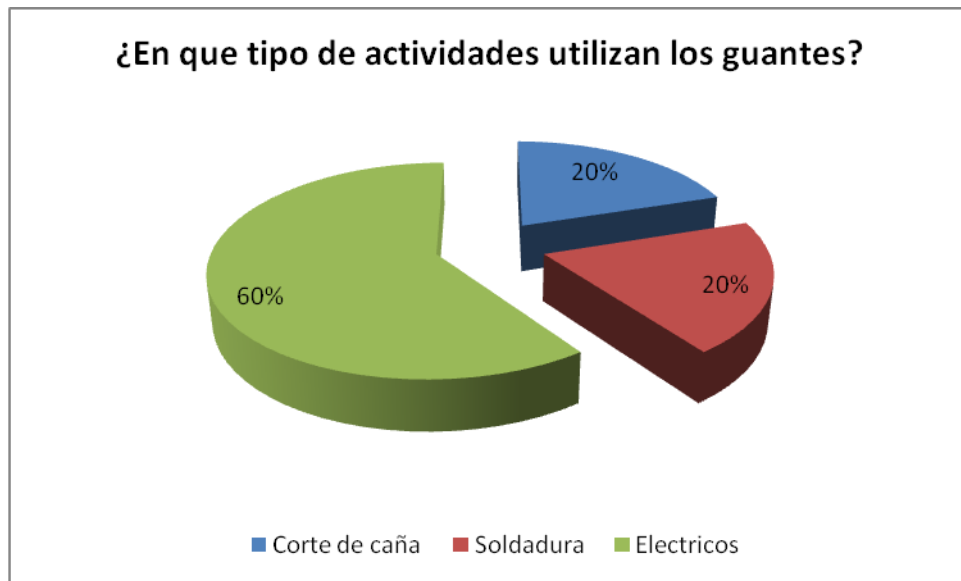
21.5 ANALISIS UNIVARIADO DEL MUNICIPIO DE PALMIRA VALLE



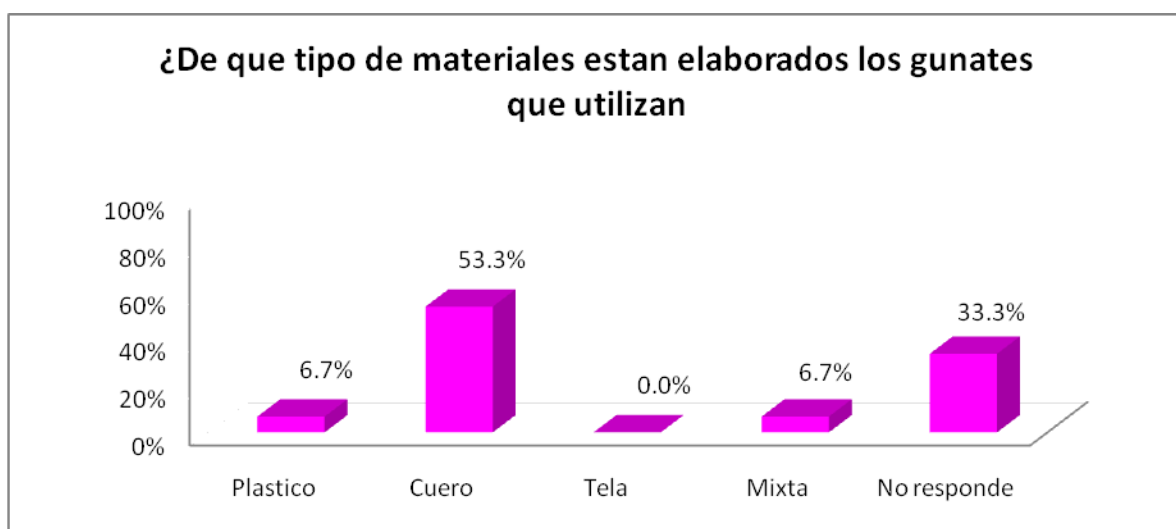
En el Municipio de Palmira, el 43.8% de las empresas son industriales, el 37.5% son empresas de servicios como cooperativas de trabajo asociado (CTA), y el 18.8% de las empresas ubicadas en el Municipio de Palmira pertenecen al sector agrícola, estando entre ellas los ingenios azucareros.



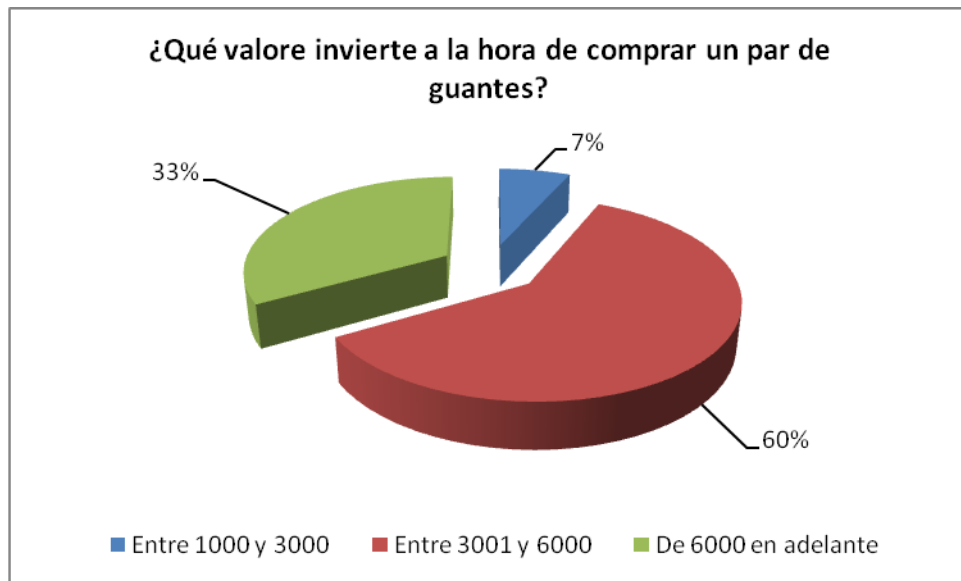
El 100% de las empresas encuestadas en el Municipio de Palmira, utilizan guantes de seguridad industrial, según la actividad desempeñada.



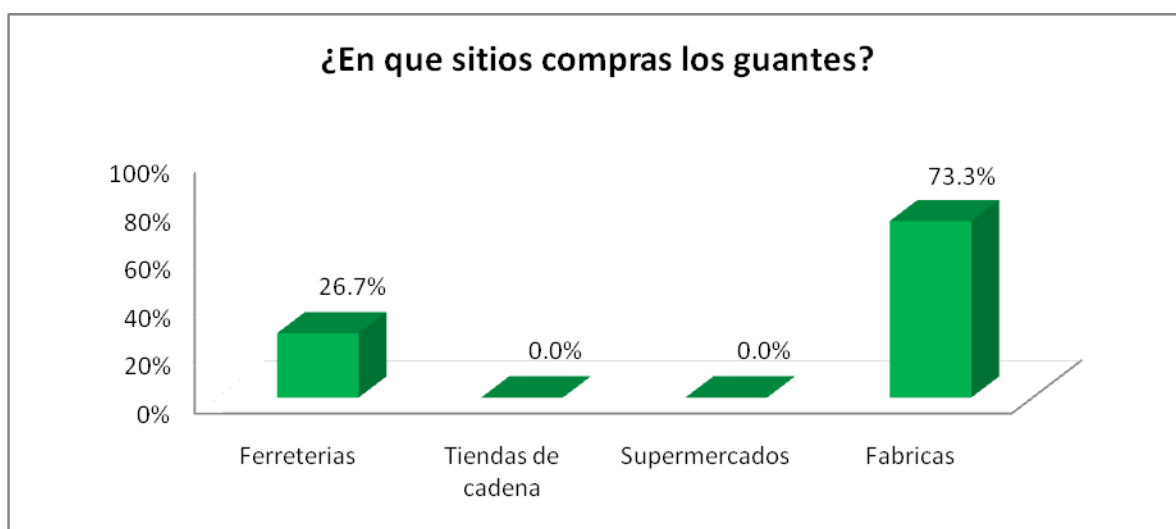
En la pregunta No 3 de la encuesta realizada en el Municipio de Palmira Valle, el 60% de las empresas utilizan guantes para actividades relacionadas con la parte eléctrica, el 20% los utilizan para corte de caña de azúcar, y el 20% restante lo utiliza para otras actividades como lo es el cambio de soldadura.



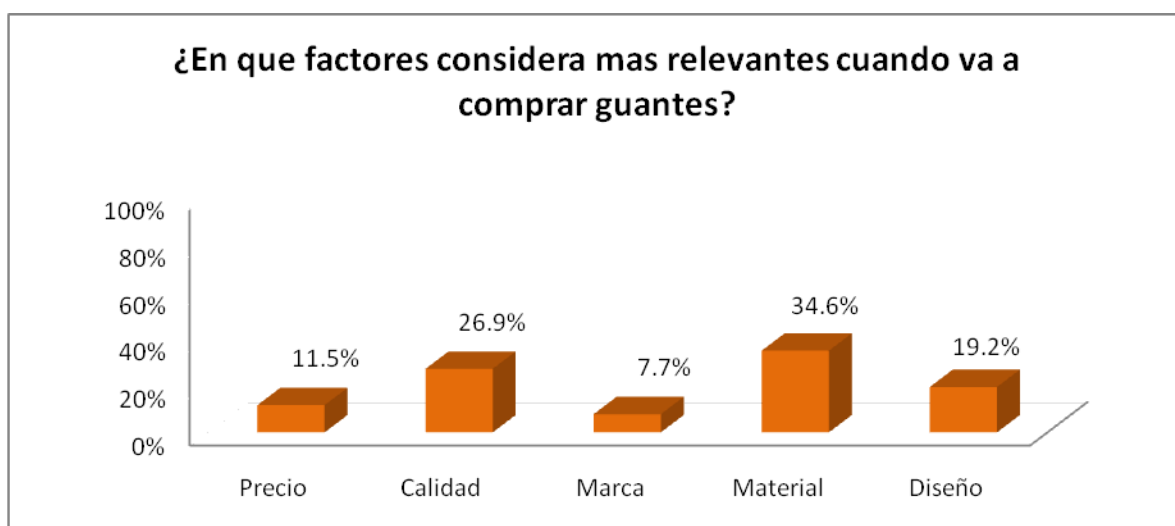
En la pregunta No 4 de la encuesta realizada en el Municipio de Palmira, sobre el tipo de material con que están elaborados los guantes que utiliza, encontramos que el 53.3% de los encuestados respondieron que utilizan guantes con cuero, y el 6.7% utilizan guantes plásticos y el otro 6.7% utilizan guantes mixtos en su mayoría elaborados con materiales combinados entre (carnaza y tela), el otro 33.3% restantes no contestaron esta encuesta.



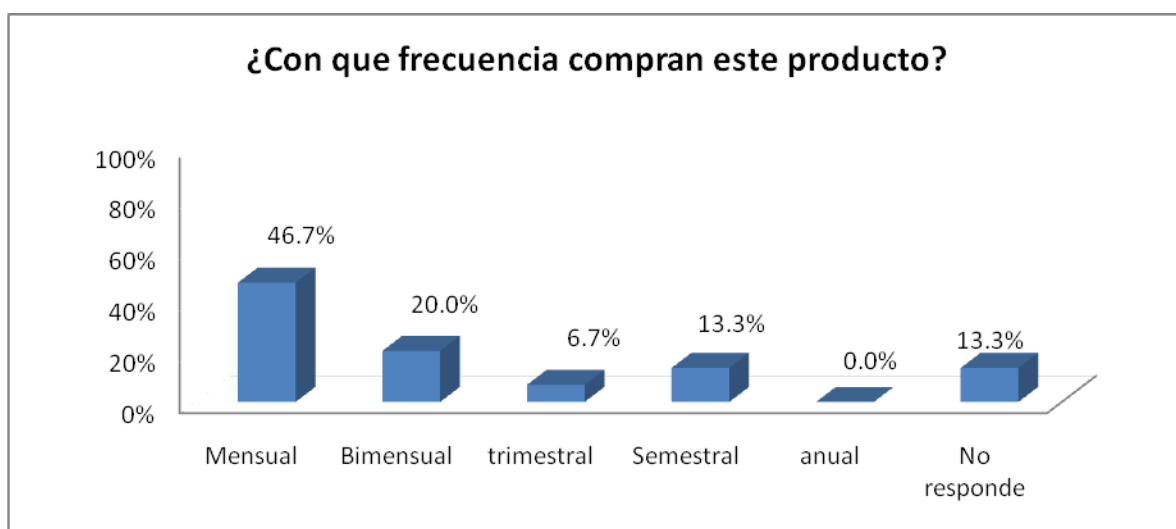
En la pregunta No 5 de la encuesta realizada en el Municipio de Palmira, la inversión que están dispuestos a pagar a la hora de cancelar un par de guantes en su gran mayoría el 60% de los encuestados opinan que cancelarían entre 3001 y 6000, el 33% restante cancelaría un valor de seis mil pesos en adelante, un 7% de los encuestados cancelarían un valor entre 1000 y 3000 pesos.



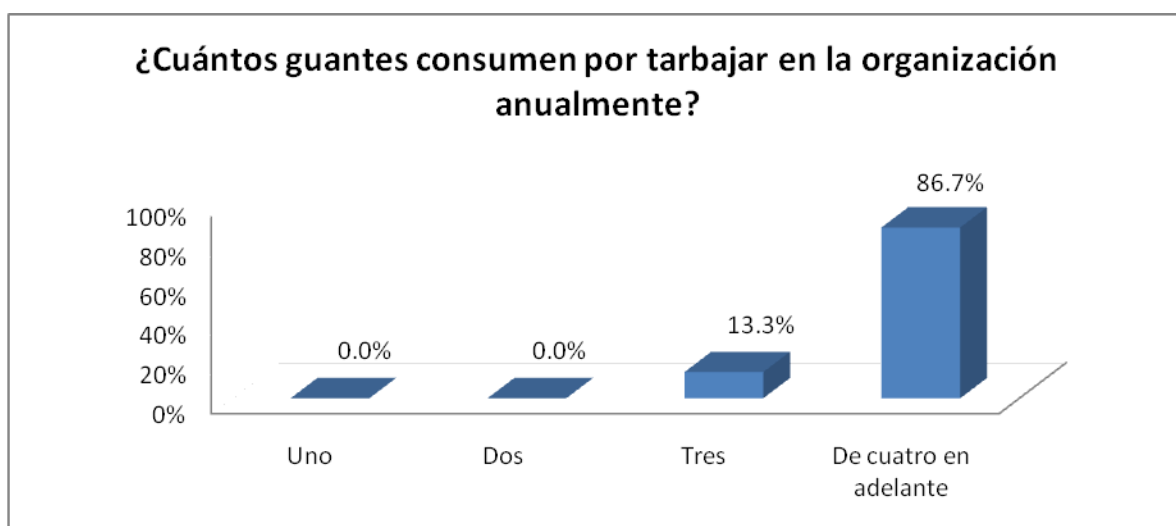
En cuanto a los sitios de compra, las empresas del Municipio de Palmira, el 73.3% prefieren comprar en punto de fábrica, y un 26.7% compran en ferreterías. Con esta pregunta podemos deducir y hacer planeación en cuanto a los canales de distribución de los productos.



En cuanto a los factores que consideran más relevantes al momento de comprar un par de guantes, el 26.9% de las empresas encuestadas se fijan en la calidad del producto, el otro 34.6%, se fijan en el material utilizado, el 19.2%% se fijan en el diseño, según la actividad que realicen, con el fin de buscar mayor protección en el momento de utilizar los guantes en su entorno laboral, un 11.5% de los encuestados consideran como factor importante el precio, y el 7.7% restante se fija en la marca del producto.

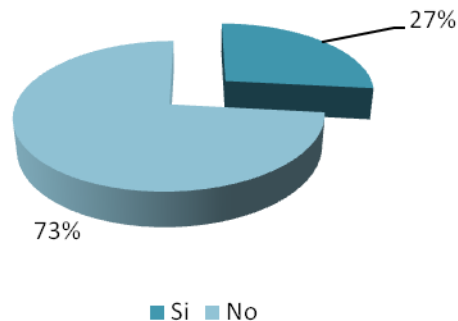


En la pregunta 8 de la encuesta aplicada en el Municipio de Palmira, encontramos que el 46.7% de las empresas compran mensualmente, un 20% adquieren los guantes de manera bimensual, el 13.3% compra en cada semestre el 13.3% restante no contestaron esta pregunta.



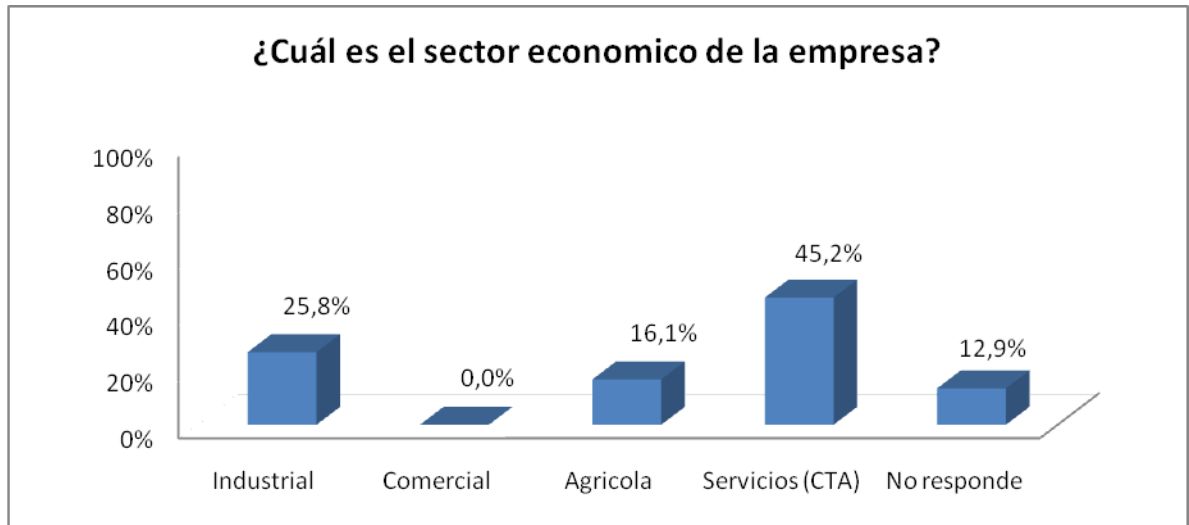
En la pregunta No 9, las empresas encuestadas en el Municipio de Palmira, el 86.7% consumen por trabajador anualmente de cuatro guantes en adelante, el 13.3% restante, consumen tres guantes por año. Determinando de esta forma la demanda del producto por número de trabajadores en cada una de las empresas.

**De acuerdo a la actividad de la empresa,
considera necesario algun tipo de
innovacion en los guantes para mejorar la
proteccion en el desempeño laboral**

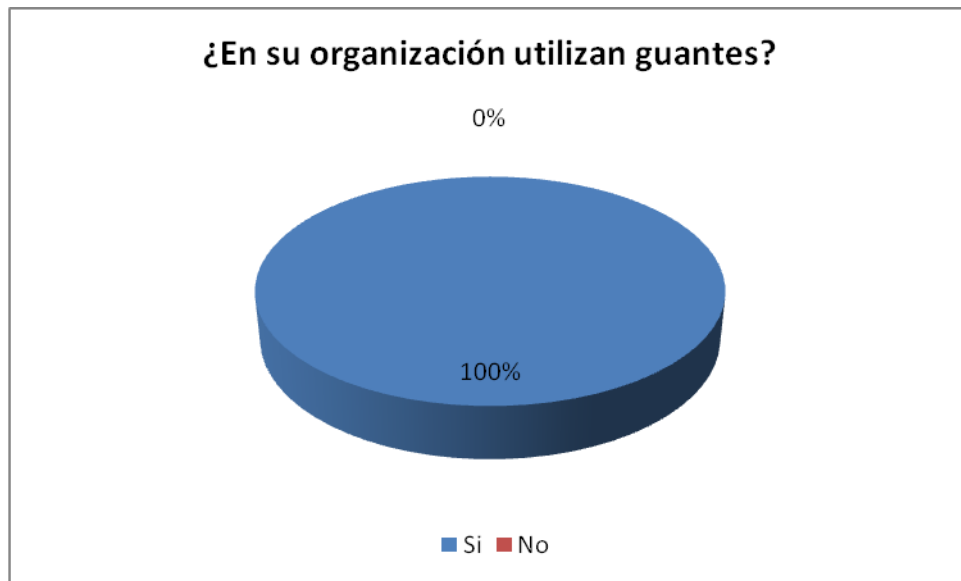


En la pregunta No 10 de la encuesta, en el municipio de Palmira encontramos que el 73% de las empresas que utilizan guantes, sugieren mejoras en cuanto a flexibilidad y suavidad del guante, además de mejorar el tipo de costuras en la fabricación del mismo. El 27% restante, opinan que no es necesario realizar ningún tipo de mejoras, ya que se sienten bien con el producto.

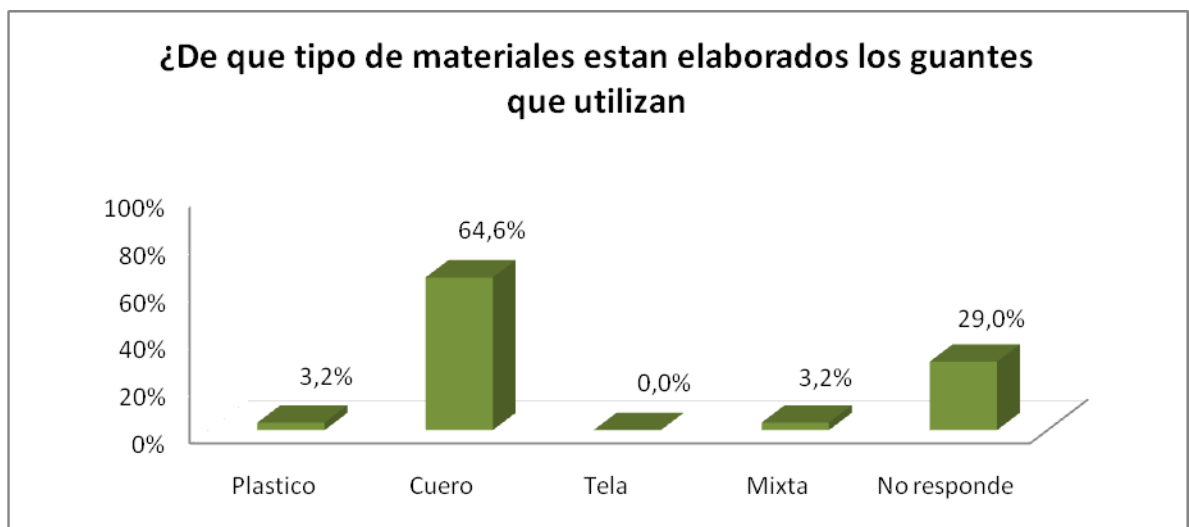
21.6 ANALISIS UNIVARIADO EN GENERAL POR LOS CUATRO MUNICIPIOS (CANDELARIA, FLORIDA, PALMIRA Y PRADERA)



En cuanto al sector económico, el 45.2% de las empresas encuestadas, pertenecen al sector servicios, por lo tanto son un mercado objetivo, en estas empresas se encuentran las Cooperativas de Trabajo Asociado, el 25.8% de los encuestados, pertenecen al sector industrial, y el 16.1% pertenecen al sector agrícola, un 12.9% no respondieron a esta pregunta.

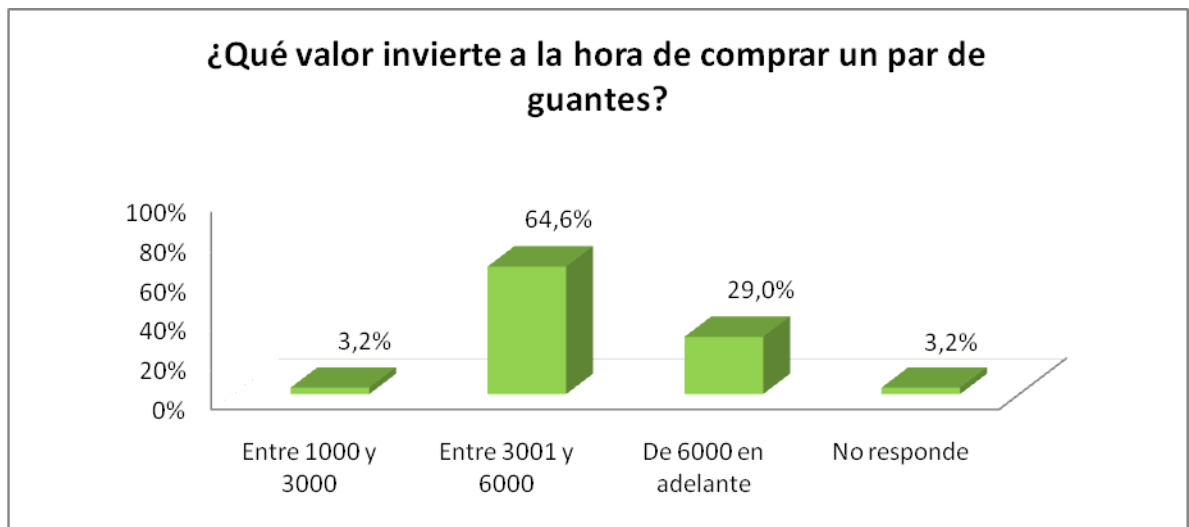


El 100% de las empresas encuestadas en los cuatro Municipios, utilizan Guantes de para seguridad industrial.

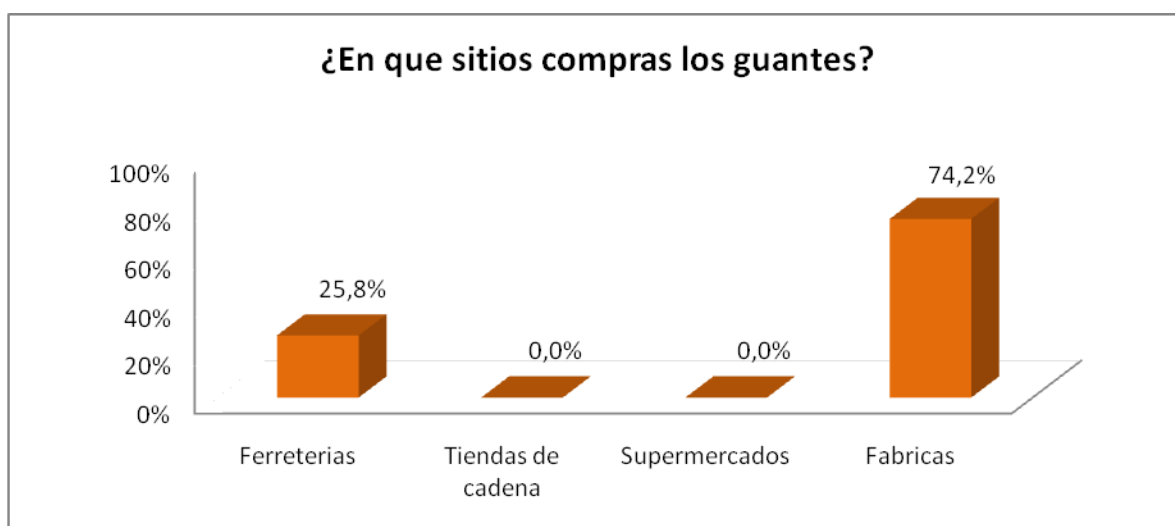


En los cuatro municipios, el material mas utilizado en los guantes, es el cuero, esto se debe a la calidad del material y a los beneficios que ofrece en proporcion con otros materiales, ademas hay que tener en cuenta que este material es utilizado

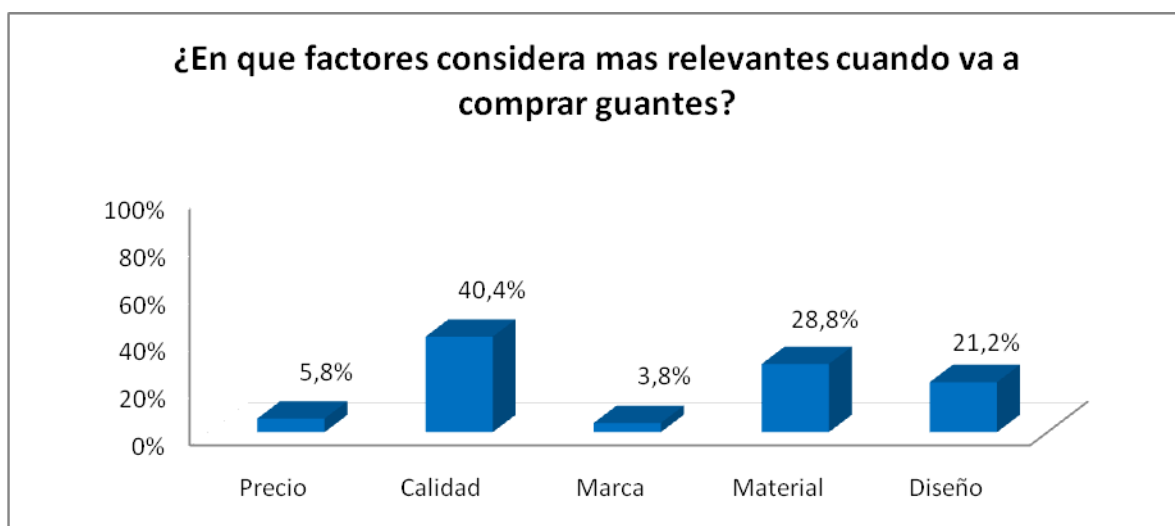
para trabajos como corte de caña, y trabajos de tipo industrial, para dar mas proteccion al trabajador. El 3.2% utilizan guantes mixtos, es decir una convinacion entre carnaza y tela, un 29% de los encuestados no respondieron esta pregunta.



De acuerdo al precio que estan dispuesto a cancelar las empresas por un par de guantes, en relacion a los cuatro municipios encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados: el 64.6% de las empresas cancelan entre 3001 y 6000 pesos, y un 29% de ellas estan dispuestas adquirir el producto por un precio de 6000 pesos en adelante. Hay que tener en cuenta que esto depende del material utilizado.

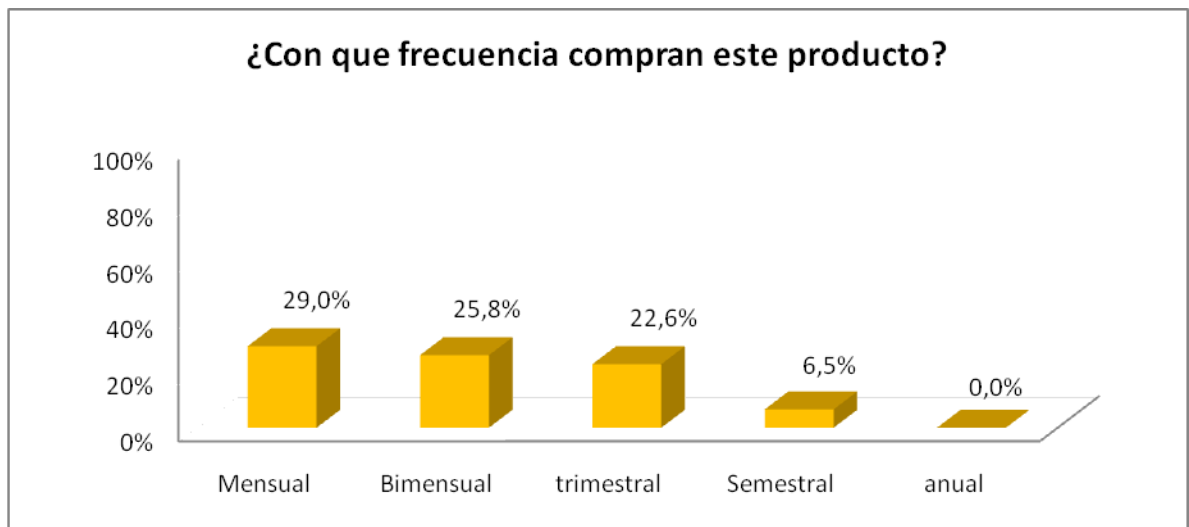


Las empresas encuestadas en los cuatro municipios, el 74.2% de ellas prefieren comprar y/o adquirir los guantes en Puntos de Fabrica, el 25.8% restantes, prefieren comprar en Ferreterías.

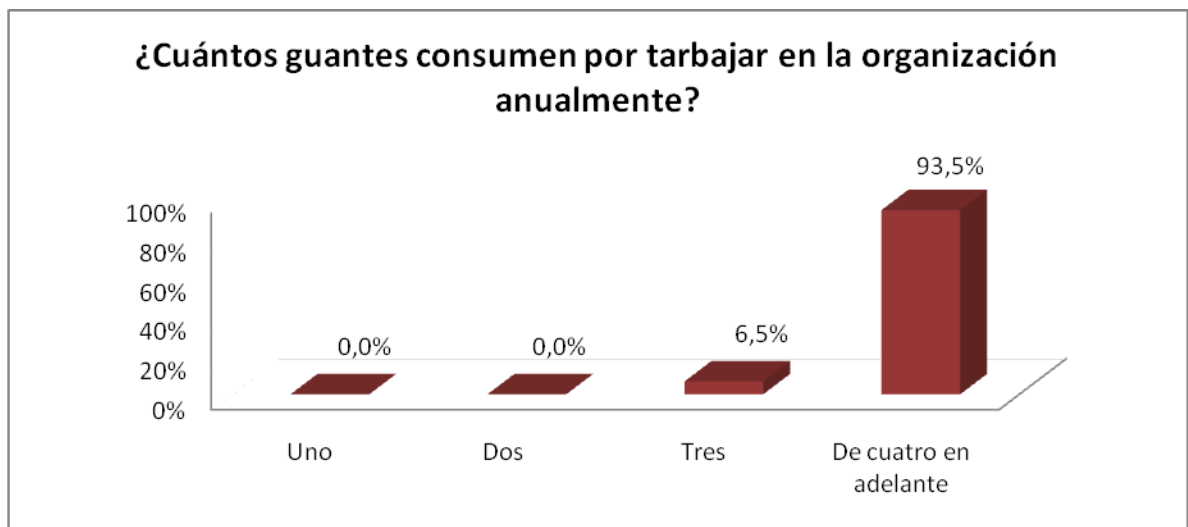


Las empresas a la hora de comprar los guantes, tienen en cuenta los siguientes factores : el 40.4% de ellas se fijan en la calidad del producto, el 28.8% de ellas

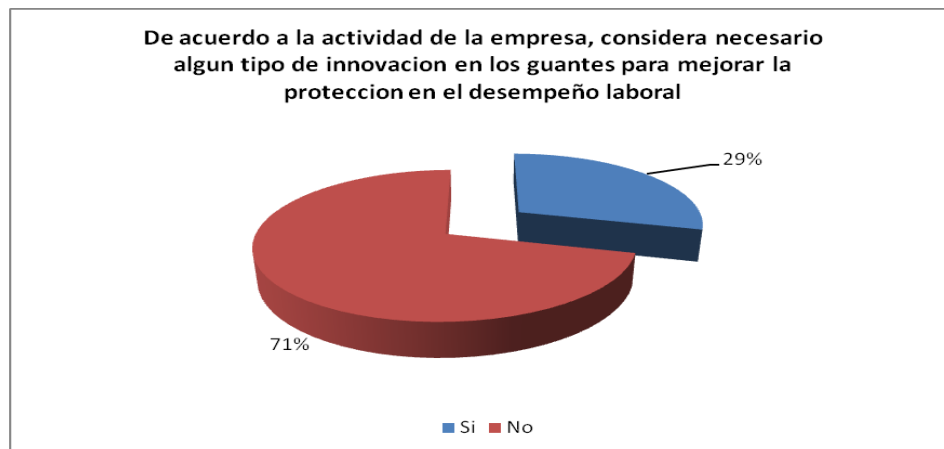
considera muy importante el material con que se encuentran realizadas, el 21.2% de ellas consideran que el diseño del guante, les proporciona mayor proteccion, el 5.8% se fijan en los precios y su decisión de compra depende de esto, y el 3.8% ven muy importante el hecho de comprar a una marca reconocida en el medio.



La frecuencia de compra, es muy variada por cada municipio, pero en general el 29% de las empresas compran mensualmente, el 25.8% compran bimensual, el 22.6% de ellas compran cada trimestre y un 6.5% de los encuestados adquieren el producto de manera semestra.



El 93.5% de las empresas encuestadas, consumen por trabajador en la organización, un total anual de cuatro guantes en adelante, tan solo un 6.5% de los encuestados consumen tres guantes por trabajador anualmente.



El 71% de las empresas encuestadas, no consideran relevante realizar mejoras e innovaciones a los guantes, ya que consideran que no son necesarias, el 29% restante consideran que es bueno realizar algunos ajustes en cuanto a flexibilidad y suavidad del material, para que les permitan a los trabajadores manipular las herramientas con mayor agilidad.

22. HALLAZGOS GENERALES DE LA ENCUESTA

- El 45.2% de las empresas encuestadas son del sector económico de servicios (CTA).
- El material para la elaboración de los guantes, más utilizado por las empresas encuestadas es el Cuero, encontrándose en un 64.6%.
- El precio que están dispuestos a cancelar el 64.4% de las personas encuestadas corresponde a un valor entre (3001 y 6000) pesos.
- El 74.2% de las empresas encuestadas compran con mayor frecuencia en puntos de Fabrica.
- El 40.4% de las empresas encuestadas consideran que el factor mas relevante a la hora de comprar un par de guantes es la calidad con que esta elaborado.
- El 29% de las empresas encuestadas compran dotación de guantes mensualmente.
- El 93.5% de las empresas encuestadas consumen por trabajador mas de cuatro pares de guantes en el año.
- El 29% de las empresas encuestadas, consideran necesario el realizar algún tipo de innovación en los Guantes.

23. ESTRATEGIAS GENERALES

23.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

De acuerdo a esto la estrategia competitiva que consiste en posicionar La empresa GUANTES EL LEON, para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales; y teniendo en cuenta el análisis DOFA realizado a la empresa, es necesario aprovechar al máximo cada una de las fortalezas de la empresa, eliminando las amenazas. Por otro lado es bueno tomar lo mejor de ella, teniendo en cuenta sus proyecciones a futuro, con el fin de generar ventaja competitiva.

Los dos tipos básicos combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: Liderazgo en costos, concentración de los costos y concentración en la diferenciación.

23.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

En esta estrategia genérica, la empresa GUANTES EL LEON, desea lograr distinguirse dentro del sector de seguridad industrial en algunos ampliamente apreciados por los compradores.

De acuerdo al análisis realizado con la competencia, uno de los factores que pueden ser aprovechados para logra diferenciación, es adoptar las sugerencias realizadas en las encuestas formuladas sobre el componente de innovación, en la producción de guantes, en cuanto al diseño; además fortalecer la imagen

corporativa de la empresa, para mostrarla ante los competidores y compradores como una empresa sólida, con un alto grado de innovación.

23.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

23.3.1 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

- Utilizar para todo tipo de producto materia prima de alta calidad, para asegurar la durabilidad del mismo, lo que permitirá a su vez que el producto quede en la mente del consumidor por brindar excelente beneficio.
- Elaborar diseños acorde con los requerimientos del cliente, si este tiene alguna discapacidad en una de sus manos, elaborar el producto acorde, para que se pueda desempeñar la labor sin ninguna dificultad.
- Innovar el producto, con combinaciones de materiales que resistan y que a su vez sean flexibles.
- Reforzar bien al producto para que su duración sea alta.
- Elaborar nuevos diseños para mercados diferentes, como químicos, para manejo de maquinaria, motociclistas.

23.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

- Establecer un porcentaje de descuento por pago anticipado.
- Ofrecer un producto más por pagar a tiempo las facturas
- Si el cliente compra en grandes cantidades establecer descuentos.
- Fijar el precio de acuerdo al valor agregado que se le incorpore al producto, es decir con la satisfacción a cabalidad de los requerimientos que los clientes hacen en cuanto a las mejoras del producto.
- Estar acorde con los precios de la competencia, no vender a tan alto precio pero tampoco tan bajo, dado a que la percepción de los clientes con precios demasiados bajos, se define un producto de mala calidad.
- Realizar una investigación sobre los clientes cuanto están dispuestos a pagar, y así tener un marco de referencia para establecer el precio del producto.
- Hacer una investigación complejo de proveedores que manejen materia prima de alta calidad y con precios favorables, lo que permite fabricar productos con menos costo, sosteniendo la calidad del producto y así establecer buenos precios.
- Establecer precios bajo argumentos de materia prima de alta calidad.

23.3.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

- Establecer un sistema de distribución controlando los procesos del mismo por medio de una evaluación de desempeño.
- Segmentar los mercados objetivos, para colocar puntos de venta.
- Identificar una infraestructura para la distribución, que tenga más beneficios de costos y de control.

23.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN

- Elaborar una imagen corporativa, pues esta da conocimiento a la gente ante la organización.
- Realizar una página web, en donde se dé a conocer la organización y los productos que ofrece.
- Crear un portafolio de productos, que le permita al área de vendedores ofrecer los mismos.
- Visitar a nuevos clientes con la presentación de la organización por medio del portafolio, dando a conocer los beneficios del producto.
- Crear redes sociales por medio virtual, que permita el acceso a la información de la organización.
- Realizar campañas de capacitación en cuanto a la seguridad industrial, mostrando a la vez los beneficios que tienen los productos.

- Dar a conocer la variedad e innovación del producto, por medio de visual (T.V., Revistas, Folletos)
- Analizar el periodo de compra, para establecer la incursión del producto a mercados que desconocer de mismo.

24 CONCLUSIONES

- Comprendemos que aunque exista una debilidad en cuanto a la creación de un plan estratégico en la organización, se es posible la formulación de estrategias, siempre y cuando se realice una investigación sobre los factores y/o entornos en que la organización se encuentra inmersos, pues es este estudio, se pudo analizar de manera más precisa que condiciones o herramientas se deben de tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de mercado.
- Cuando la organización permite conocer a fondo sus factores internos, se hace más fácil la formulación de estrategias.
- Con la utilización de materiales estadísticos y listados solicitados en entidades correspondientes al manejo de información mercantil, como la Cámara de Comercio, se pudo establecer y segmentar el mercado para la realización de las encuestas, además la esta información nos permite dimensionar la legalidad de las empresas existentes en determinado territorio.
- Es de suma importancia que toda organización que quiera elaborar un plan estratégico de mercado, está constituida legalmente, pues esto, le da la credibilidad a la gente que es una empresa seria en sus actividades.
- Es importante a la hora de realizar un estudio tanto interno como externo en una empresa, estar informado con datos actuales en cuanto a la economía, lo social, lo tecnológico y demás entornos que hacen parte de las condiciones de una empresa, y que en cierta manera debido a algunos

de estos factores la empresa puede encontrarse inmersa en problemas que no le permiten progresar.

- Tener buenas relaciones comerciales y una comunicación adecuada con el componente humano que nos rodea es de gran importancia, pues las actividades que realizamos se encuentran en función de otras personas, por lo tanto las relaciones interpersonales debe darse con armonía.

- Teniendo en cuenta el análisis DOFA realizado, en los entornos internos y externos, encontramos que existen unas falencias en cuanto a tecnología de punta, la carencia de una Página Web, la sistematización de funciones contables para la toma de decisiones objetivas, y el fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización.

25 RECOMENDACIONES

- Abarcar mercados con gran composición empresarial en el sector industrial y de servicios de soldadura, lo cuales son mercado objetivos para la utilización de guantes de seguridad industrial, en el municipio de Candelaria valle, hay un gran mercado de servicios de soldadura con un 67%, por tanto conviene aquí, incursionar en este sector; igualmente en el municipio de Florida Valle, el manejo de herramientas y armado es de un 67%, por lo aquí también es un mercado objetivo; mientras que en El municipio de pradera valle, sigue siendo fuerte la labor de corte de caña con un porcentaje del 75%, por lo tanto la empresa debe de sostenerse en este mercado y establecer estrategias de mejoramiento continuo además de ser proactivos en la identificación problemas para su pronta solución.
- Elaborar una imagen corporativa que les permita tener significado en el mercado, realizando publicidad de los productos por medio de la creación de una página web fortaleciendo además el departamento de mercadeo en el área de ventas, para que dé a conocer el producto a otros segmentos de mercado, utilizando estrategias como proponer convenios para diseñar campañas del Seguridad Industrial en mercados no abarcados con el fin de aumentar las ventas.
- Estudiar la posibilidad de acceder a un crédito con el fin de obtener maquinaria de alta tecnología y reorganizar una infraestructura más amplia para que sus procesos productivos sean más ágiles con el fin ampliar la estructura organizacional, que conlleve con la vinculación de más personal en sus áreas de trabajo.

- Crear un canal de distribución para mejorar los procesos de entrega para minimizar costos, además de poder tener mejor el control de la rotación del producto.
- Elaborar planes de ventas mensuales, con miras a ofrecer el producto en entornos diferentes a los municipios, es decir, a mercados diferentes que requieran del producto.
- Sistematizar las funciones contables, para que les permita tener acceso rápido a datos internos que les pueden servir para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

MICHAEL E PORTER (2007)

GOMEZ SERNA H. GERENCIA ESTRATEGICA

www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

FUENTE: GUANTES EL LEON

PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA 3ª Edición

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA 3ª Edición

<http://www.liderazgoymercadeo.com>

<http://www.valledelcauca.com>

<http://www.elespectador.com/economia/articulo-213446-2020->

<http://www.actualicese.com>

<http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB->

[NOTA_INTERIOR_PORTA-8082001.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-8082001.html)

<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/paez.html>

http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_c5_01.htm

ANEXOS

REGISTRO FOTOGRAFICO DE LA EMPRESA GUANTES EL LEON







