



PLAN DE MERCADEO APLICADO A LA EMPRESA MLD SAS

JANET OSORIO LÓPEZ

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA, 2021**



PLAN DE MERCADEO EN MLD SAS

JANET OSORIO LOPEZ

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Mercadeo**

**Tutor
Jack Franklin Gómez
Magíster en mercadeo**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA, 2021**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 01 de junio de 2021

Dedicatoria

Le dedico este trabajo de grado principalmente a Dios que me llena de fortaleza para el cumplimiento de cada una de mis metas personales y profesionales, A mi esposo y a mi hijo quienes me apoyan y acompañan con gran sacrificio por el tiempo invertido durante este proceso, rodeándome con su amor y permaneciendo a mi lado para alcanzar todos mis objetivos personales y profesionales.

Agradecimientos

La autora del presente proyecto de grado desea agradecer a toda mi familia por apoyo incondicional, pues son quienes celebran siempre cada avance en mi carrera profesional.

Manifiesto mucha gratitud a la empresa MLD SAS y a todos los colaboradores que entregaron sus conocimientos en cada sesión de la consultoría.

Deseo agradecerle a mi tutor Jack Franklin G., quien ha guiado con toda su experiencia y profesionalismo. Su visión integral del Marketing ha sido determinante para que se lograran todos los objetivos.

Por último, deseo agradecer a la Institución Universitaria Esumer por brindarme la oportunidad de realizar la maestría en mercadeo y por los conocimientos transmitidos y su destacado grupo de docentes quienes han entregado en el aula todas sus experiencias logradas de tantos años en grandes corporaciones.

Tabla de contenido

Glosario	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
1 Planteamiento del problema.....	15
2 Objetivos	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3 Marco de referencia	19
3.1 Marco contextual	22
3.1.1 MLD SAS	22
3.1.2 Misión.....	26
3.1.3 Visión.....	27
3.1.4 Valores.....	27
3.1.5 Objetivos corporativos.....	28
3.2 Marco teórico	28
3.2.1 Modelo Pestel	28
3.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	30
3.2.3 Modelo de análisis estructural	33
3.2.4 Matriz DOFA/DAFO.....	34
3.2.5 Canvas	35
4 Marco metodológico	37
5 Análisis estratégico.....	39
5.1 Diagnóstico externo.....	39
5.1.1 Factores políticos legales.....	39

5.1.2 Factores económicos.....	39
5.1.3 Factores sociodemográficos y culturales	41
5.1.4 Factores tecnológicos	41
5.1.5 Factores ambientales.....	43
5.2 Diagnóstico de competitividad.....	44
5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	44
5.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	45
5.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	45
5.2.4 Rivalidad entre competidores existentes	46
5.2.5 Amenaza de productos sustitutos	47
5.3 Diagnóstico interno	47
5.3.1 VRIO	47
6 Análisis e interpretación de resultados DOFA	49
6.1 Lista de oportunidades.....	50
6.2 Lista de amenazas	50
6.3 Lista de debilidades	50
6.4 Lista de fortalezas.....	51
6.5 Análisis DOFA	51
6.6 Cruce DOFA.....	51
7 Investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo	55
7.1 Objetivo general	55
7.2 Objetivos específicos.....	55
7.3 Metodología referente a la investigación de mercados	56
7.4 Resultados	57
7.5 Conclusiones de la investigación.....	63
7.6 Recomendaciones.....	65
8 Formulación de la ruta de soluciones	68
9 El plan de mercadeo	70

9.1	Objetivos	70
9.1.1	Objetivo de crecimiento.....	70
9.1.2	Objetivo de rendimiento	70
9.2	Presupuesto de ventas.....	71
9.3	Formulación de las macro estrategias.....	71
9.4	Estrategias de mercadeo	72
9.4.1	Estrategias de producto.....	72
9.4.2	Estrategias de precio.....	73
9.4.3	Estrategias de distribución.....	74
9.4.4	Estrategias de comunicación	75
9.5	Presupuesto de comunicaciones	78
9.6	Calendario de comunicaciones	79
10	Presupuesto para la ruta de soluciones	80
11	Valor de la consultoría.....	81
12	Conclusiones	82
13	Recomendaciones	85
	Referencias.....	89
	Anexos	91
	Anexo A. Entrevista a profundidad	91
	Anexo B. Cuestionario encuesta	93

Lista de tablas

Tabla 1 Línea de productos MLD SAS	26
Tabla 2 Competidores directos	46
Tabla 3 Ficha técnica.....	57
Tabla 4 Sector al que pertenece la empresa	58
Tabla 5 Ruta de soluciones de las actividades realizadas en el año 2020	68
Tabla 6 Estados de resultados proyectado 2021. Medellín.	70
Tabla 7 Presupuesto de ventas 2021.....	71
Tabla 8 Estrategias de producto	73
Tabla 9 Estrategias de precio.....	73
Tabla 10 Valor de la oferta precintos	74
Tabla 11 Estrategias y tácticas de distribución	75
Tabla 12 Estrategias de marca.....	76
Tabla 13 Estrategias y tácticas de publicidad.....	76
Tabla 14 Estrategias de promoción de ventas	77
Tabla 15 Estrategias y tácticas de relaciones públicas	77
Tabla 16 Estrategias y tácticas de ventas	78
Tabla 17 Presupuesto de comunicaciones	78
Tabla 18 Presupuesto para la ruta de soluciones	80
Tabla 19 Presupuesto para la consultoría	81

Lista de figuras

Figura 1 Empresas competidoras en Antioquia	21
Figura 2 Organigrama MLD SAS	24
Figura 3 Línea de productos ofrecidos por MLD SAS 2019	25
Figura 4 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	31
Figura 5 Modelo de análisis estructural	34
Figura 6 Modelo de Canvas aplicado a MLD SAS.....	36
Figura 7 Factores críticos Tics	42
Figura 8 Factores tecnológicos.....	42
Figura 9 Factores críticos innovación de la competencia MLD SAS	43
Figura 10 Factores Críticos de Innovación de la Competencia MLD SAS	43
Figura 11 VRIO.....	48
Figura 12 Matriz DOFA aplicada a MLD SAS	52
Figura 13 Cruce de Matriz DOFA y análisis de MLD SAS	53
Figura 14 Cargo en la empresa.....	58
Figura 15 Frecuencia de compra de sellos de seguridad.....	59
Figura 16 Empresas que consumen el precinto o sello de seguridad.....	60
Figura 17 Cantidad de Consumo de Sellos de Seguridad	60
Figura 18 Atributos de sellos de seguridad	61
Figura 19 Top of Mind.....	62
Figura 20 Recomendaría a MLD SAS	62
Figura 21 Calendario de comunicaciones externas e internas	79

Glosario

Marketing: es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos (Kotler & Armstrong, 2017).

Comunicación integrada del marketing: se refiere a diseñar programas de comunicaciones de marketing que coordinen todas las actividades de promoción, publicidad, ventas directas, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, a fin de proporcionar un mensaje coherente en todos los públicos (Kerin et al., 2018).

Plan de marketing: es un mapa de las actividades de marketing de una organización en un período futuro especificado (Kerin et al., 2018). El plan de mercadeo tiene una ruta que se debe seguir para apoyar el cumplimiento de los objetivos corporativos con las actividades de mercadeo y de allí el plan de marketing estratégico entrega una ruta con tácticas bien diseñadas acordes a la empresa y su mercado objetivo (Kerin et al., 2018).

Posicionamiento de marca. El posicionamiento completo de una marca se reconoce como la propuesta de valor de la marca (Kotler & Armstrong, 2017). Por tanto, la marca debe entonces lograr ofrecer beneficios que entendidos por los clientes logren satisfacer las necesidades que tienen y adicionalmente agregar un valor que la hace diferente a sus competidores (Kotler & Armstrong, 2017).

B2B: Según Salesforce plataforma especializada en manejo de ventas refiere en su página que, cuando hablamos de B2B, nos referimos al entorno de negocio a negocio: el espacio comercial en el que las empresas intercambian productos, servicios o información con otras empresas. De acuerdo con esto, se refiere a las relaciones comerciales empresa a empresa (Salesforce, 2021).

Resumen

En 1999 fue creada la compañía MLD SAS en Medellín, su principal actividad comercial es el desarrollo, diseño, comercialización y distribución de productos plásticos, la idea inicial de negocios de sus socios fue crear fortalezas alrededor de los precintos plásticos, también conocidos como sellos de seguridad. Con los años la empresa, ha logrado establecer otras líneas de productos comerciales debido a algunas necesidades detectadas, especialmente en el sector de telecomunicaciones. Por más de 19 años ha logrado permanecer en el mercado regional con excelentes relaciones comerciales con sus proveedores y clientes. El objetivo de esta consultoría es diseñar un plan de mercadeo para la línea de precintos de seguridad de empresa MLD SAS en el año 2021 en donde, como objetivos específicos se plantearon los siguientes: Realizar el diagnóstico al interior de la empresa que determine factores que la hacen competitiva o le están restando impacto en el mercado. Realizar un diagnóstico externo para identificar las amenazas y oportunidades que la empresa está afrontando y analizar el nivel de competitividad de la firma. Diseñar un plan de mercadeo, el presupuesto para implementarlo, la ruta de soluciones, los recursos necesarios y las respectivas recomendaciones. Presentar y socializar el trabajo con los socios de MLD SAS. Se ha ejecutado un trabajo de consultoría con la empresa MLD SAS, realizando a través de la aplicación de importantes herramientas de análisis, tanto internas como externas que impactan su realidad organizacional y los factores que afectan el ambiente que la rodea tanto de carácter social, económico, político y legal, también se identificaron todos los factores que forman parte de su capital humano, relacional, estructural entendiéndolos como parte del crecimiento que debería tener la empresa y el objetivo para el cual fue constituida que es generar ganancias a sus accionistas. Los aspectos fundamentales de este documento se pueden observar en el capítulo cinco donde se desarrolla el análisis estratégico iniciando con un diagnóstico externo complementado con un diagnóstico de competitividad, bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y un diagnóstico interno bajo la utilización de herramienta de análisis estructural. Posteriormente, en el capítulo 7, se realizó el análisis DOFA para establecer las estrategias corporativas para la empresa. La presentación de los resultados de la investigación de mercados se puede observar en el capítulo 8, apoyados en un trabajo de campo que permite identificar la percepción que se tiene de la compañía MLD SAS, de su línea de sellos de seguridad o precintos, así como, conocer la opinión de los consumidores en relación con los atributos del producto, el servicio y la marca. En el capítulo 8, se presenta la ruta de soluciones y en el capítulo 9 el plan de mercadeo MLD SAS ubicada en Medellín, dicha ruta de soluciones aplica para un nicho de mercado en los municipios de Medellín, Itagüí, La Estrella, Sabaneta, en el año 2021, la cual incluye el presupuesto de medios por un valor de \$ 40.600.00 pesos.

Palabras clave: Investigación de mercados, plan de mercadeo, estrategias de mercadeo, sellos de seguridad o precintos.

Abstract

In 1999 the company MLD SAS was created in Medellin, its main business activity is the development, design, marketing and distribution of plastic products, the initial business idea of its partners was to create strengths around plastic seals, also known as security seals. Over the years the company has managed to establish other commercial product lines due to some detected needs, especially in the telecommunications sector. For more than 19 years it has managed to remain in the regional market with excellent business relationships with its suppliers and customers. The objective of this consultancy is to design a marketing plan for the line of security seals of MLD SAS company in the year 2021 where, as specific objectives, the following were proposed: Perform a diagnosis within the company to determine factors that make it competitive or are subtracting impact on the market. Perform an external diagnosis to identify the threats and opportunities that the company is facing and analyze the level of competitiveness of the firm. Design a marketing plan, the budget to implement it, the route of solutions, the necessary resources and the respective recommendations. Present and socialize the work with the partners of MLD SAS. A consultancy work has been carried out with the company MLD SAS, through the application of important analysis tools, both internal and external that impact its organizational reality and the factors that affect the environment that surrounds it of social, economic, political and legal character, also all the factors that are part of its human, relational, structural capital were identified, understanding them as part of the growth that the company should have and the objective for which it was constituted, which is to generate profits to its shareholders. The fundamental aspects of this document can be seen in chapter five where the strategic analysis is developed starting with an external diagnosis complemented with a diagnosis of competitiveness, under Porter's five competitive forces model, and an internal diagnosis under the use of structural analysis tools. Subsequently, in chapter 7, the SWOT analysis was carried out to establish the corporate strategies for the company. The presentation of the results of the market research can be seen in chapter 8, supported by a field work that allows identifying the perception of the company MLD SAS, its line of security seals or seals, as well as knowing the opinion of consumers in relation to the attributes of the product, the service and the brand. In chapter 8, the route of solutions is presented and in chapter 9 the marketing plan MLD SAS located in Medellin, this route of solutions applies to a niche market in the municipalities of Medellin, Itagui, La Estrella, Sabaneta, in the year 2021, which includes the media budget for a value of \$ 40,600.00 pesos.

Keywords: Market research, marketing plan, marketing strategies, security seals.

Introducción

El mercado actual del sector del plástico es amplio y la demanda de diferentes tipos de productos manufacturados de la industria la demarca, productos para el sector empresarial, en segundo lugar, los productos de plástico dirigidos a consumo en los hogares, que actualmente, cuenta con una extensa oferta de productos manufacturados en plástico, En Colombia, entre el 2019 y 2020, el gremio de la industria del plástico en Colombia, de manera conjunta con el gobierno han trabajado temas de regulaciones y normas ambientales, relacionados con la competitividad y la innovación (Acoplásticos, 2020) y la compañía MLD SAS con 19 años en el mercado ha estado inmersa en esta evolución, adaptándose a los entornos en temas de normatividad y desarrollos productivos, para lograr atender las necesidades de sus clientes (Acoplásticos, 2021).

La presente consultoría se realizó a la empresa MLD SAS, una compañía del sector del plástico cuya razón social principal es el diseño, desarrollo, producción, comercialización y distribución de productos plásticos. Sus principales líneas de productos son los precintos plásticos o sellos de seguridad, línea de Eco Path, líneas de inyección y asesoría a clientes. Actualmente, se encuentra ubicada en Medellín y desea fortalecer su presencia en los municipios de Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta.

Los precintos o sellos de seguridad son productos diseñados para apoyar los procesos de seguridad y custodia de las mercancías, aplicados en diferentes procesos logísticos como en el sellado de las puertas de los contenedores, sellado de bultos o diferentes unidades de empaque, control de tulas en correspondencia y control de procesos por los que puede pasar una prenda en sus acabados textiles, entre otros.

Durante la consultoría se resalta la importancia del plan de mercadeo y la ruta de soluciones para la empresa MLD SAS y específicamente en su producto de sellos de seguridad, teniendo un impacto positivo interno al proveer de mayor conocimiento y estructura en mercadeo a la organización, utilizando las herramientas de marketing que les permita a los directivos llegar a mejores niveles estratégicos que impulsen sus productos y apoyen la rentabilidad esperada del negocio, así como la generación de un plan de mercadeo que al implementarlo se refleje en el crecimiento de la empresa.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

La presente propuesta se da luego de un trabajo colaborativo con los empleados de MLD SAS. en reuniones realizadas en las instalaciones de la empresa y por telepresencia. Se aplicaron modelos de planeación estratégica, como el modelo de análisis estructural para el diagnóstico externo, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para apoyar el estudio del diagnóstico interno, Al final se llevó a cabo un análisis DOFA, donde se analizan factores tanto internos como externos, con el objetivo de diseñar estrategias corporativas encaminadas a dar una mejor estructura a las acciones de mercadeo. Luego de la aplicación de los modelos, se llevó a cabo una investigación de mercado cualitativa mediante unas entrevistas en profundidad, y posteriormente, una investigación cuantitativa, de corte concluyente descriptivo para conocer la percepción de la marca de precintos y de MLD SAS. Se consigue entregar conclusiones con la presentación de las acciones y estrategias contenidas en un plan de mercado para el año 2021, donde se incluyen diferentes métodos que permiten impulsar la venta y aceptación del público objetivo del producto, en este caso el precinto o sello de seguridad. Se realiza para el cierre de esta intervención la retroalimentación de los resultados y temas desarrollados, dando paso a la posible implementación por parte de MLD SAS del plan de mercadeo y la ruta de soluciones.

1 Planteamiento del problema

En la actualidad MLD SAS requiere una revisión a su estructura organizacional y planeación de ventas específicamente en su línea de productos de precintos o sellos de seguridad, para que sus procesos comerciales sean eficientes, competitivos y diferenciales, permitiéndole lograr una mayor participación en el mercado y el posicionamiento de su marca, incrementando así la rentabilidad y su sostenibilidad en el tiempo. La empresa MLD SAS cuenta con una persona encargada de las ventas de todos los productos, con acciones en las ventas como:

- Contactar clientes actuales y potenciales.
- Direccionar solicitud de pedidos y coordinar los despachos.
- Dirigir y monitorear las comunicaciones para los clientes.
- Direccionar y manejar la marca e imagen de cara a los clientes actuales y potenciales.
- Establecer las estrategias comerciales y de mercadeo de los productos.

En relación con las tareas mencionadas, la persona a cargo de dichas responsabilidades se encuentra combinando la gestión estratégica con la operativa, actuando a su vez en el diseño de estrategias de todos los canales de distribución, la forma en que se comunica la marca y las acciones comerciales de manera empírica por lo que se nota la necesidad de darle una estructura que, apoyada por un plan de mercadeo, provea de herramientas de crecimiento a la empresa. En consecuencia, se está dedicando mucho del esfuerzo comercial en realizar la administración de la venta hasta la entrega del producto, para lo cual se propone una consultoría que a través de la profundización en la investigación de mercados apoye la consecución de clientes nuevos, retención y potencialización de consumo de los clientes actuales, recuperación de clientes perdidos, entendiendo sus necesidades y comportamiento de consumo de los clientes para el desarrollo de estrategias de comunicación y mercadeo, así como precisar los canales de comercialización que esperan los clientes.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

El plan de mercadeo que se propone a MLD SAS permitirá generar dentro de la organización, técnicas que de manera estratégica se dirijan al crecimiento de la organización en número de clientes y en unidades vendidas específicamente de los sellos o precintos de seguridad.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para MLD SAS, a partir de un diagnóstico integral mediante los modelos de estudio de entornos internos y externos, que permitan la implementación de estrategias para el aumento de las ventas en su línea de precintos plásticos o sellos de seguridad, el crecimiento económico y mayores ganancias para sus accionistas. en el año 2021 en Medellín, Itagüí, la Estrella y Sabaneta.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico integral de la empresa MLD SAS que entregue información detallada de entornos de la organización, bajo los modelos de Pestel, Diamante de Porter y las Cinco Fuerzas de Porter y VRIO, que permita la caracterización de la situación actual.

Socializar el diagnóstico integral con modelos de intervención y evaluación de contextos tanto internos como externos como la matriz DOFA y el análisis estructural, que permita la visualización del perfil competitivo actual de MLD SAS que oriente al diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para MLD SAS en sintonía con los objetivos estratégicos corporativos que permita el crecimiento de las ventas y de la rentabilidad acorde con la Gerencia General.

Estructurar estrategias de comunicación comercial externa, apoyadas en técnicas de mercadeo con el fin de mejorar la imagen de la empresa y cautivar un mayor porcentaje de clientes.

Evaluar financieramente el plan estratégico de mercadeo mediante la propuesta de presupuesto que permita considerar su implementación.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Sensibilizar al personal clave de la organización en su aporte a la adecuada implementación del plan estratégico de mercadeo, mediante reuniones de trabajo colaborativo que mejore la comunicación integrada de la compañía.

3 Marco de referencia

La compañía MLD SAS ha sido constante en el desarrollo de productos plásticos desde 1999 hasta la fecha, iniciando con el sello o precinto de seguridad, con una oferta de doce referencias de esta línea de productos, que se define como un dispositivo de seguridad para el resguardo de las mercancías, la carga o en aplicaciones de procesos de control interno, apoyando así a todos los sectores que requieran la implementación de este tipo de sistemas.

En la actualidad, MLD SAS ofrece sus productos plásticos a nivel nacional, no obstante, el mayor porcentaje de su producción es vendida en el departamento de Antioquia, donde a través de los canales directos de distribución, se ha posicionado por su agilidad en las entregas de su producto.

A nivel nacional e internacional, las prácticas de seguridad se han tornado exigentes con las empresas tanto en el sector productivo como en el sector de servicios, participar en certificaciones avaladas de calidad y demostrar procesos seguros en una mejora continua es determinante para permanecer en el mercado y ser aprobado como proveedor de compañías que cuidan su reputación comercial como factor infaltable en su cadena de valor.

En el artículo, el Reto de la Planeación Estratégica para PYMES (Valencia Maldonado & Erazo, 2016), hacen referencia a la importancia de la planeación estratégica en cuanto a la capacidad que puede generar para que la empresa pueda realizar análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global. Siendo así, la planeación es parte fundamental en todo proceso administrativo y es el apoyo a diferentes procesos de consultorías que permite encontrar errores y aciertos de la gerencia de empresas medianas y pequeñas como MLD SAS.

La planeación estratégica debe contener por parte de las empresas los elementos necesarios que la lleven a ser más competitiva en el mercado objetivo que la ocupa, por esta razón, debe darle prioridad a la inversión en los recursos necesarios que apoyen su proceso productivo y comercial para lograr mejores resultados (International Organization for Standardization [ISO], 2010). Invertir esfuerzos en certificaciones que impulsen su impacto en las evaluaciones de sus socios comerciales como la Certificación ISO 17712, la cual está relacionada con las certificaciones de precintos o sellos de seguridad y marcación de seguridad que evidencie la no manipulación o violabilidad.

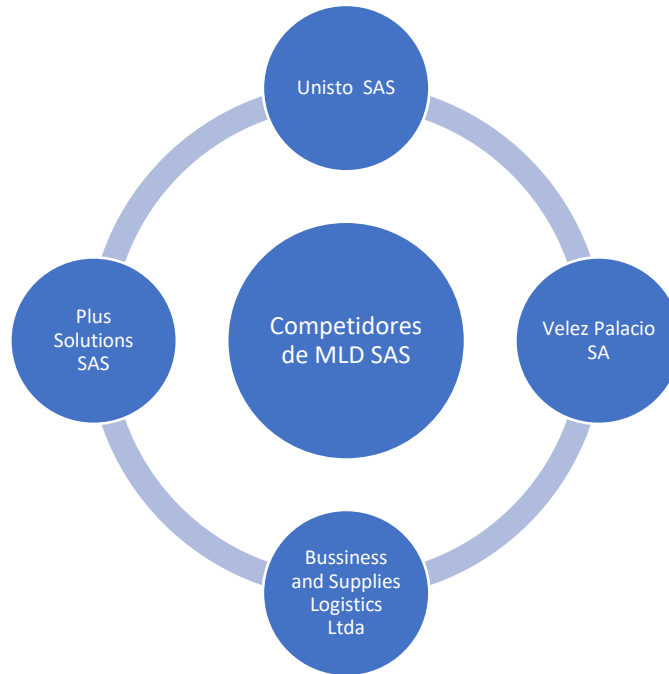
Actualmente, existen diferentes certificaciones de calidad aplicadas a determinados procesos, productos o sectores, que hacen que las negociaciones comerciales se realicen en términos de mayor competitividad; a nivel general, existen debilidades en las organizaciones al momento de planear escenarios futuros que les permita a través de una proyección, adquirir un mayor nivel competitivo, mostrando la ausencia de inversión en métodos de certificación de sus productos y procesos, que aseguren mayor calidad a sus grupos de interés, y que adicionalmente, impacten de manera positiva un incremento en sus ventas.

La revisión de los competidores de MLD SAS se ha realizado conjuntamente durante la consultoría con los socios de la empresa y al mismo tiempo se verifica a través de redes la oferta de sus productos y la manera cómo se comunican dichos competidores con el mercado potencial.

A nivel local, en Medellín y el Área Metropolitana existen cuatro compañías fuertes que actualmente ofrecen los precintos de seguridad, las cuales entregan productos con diseños y referencias variadas, calidad y precio competitivo. Compañías colombianas con presencia nacional e internacional, las más posicionadas son Unisto SAS, Vélez Palacio SAS, Business and Supplies Logistics Ltda y Plus Solutions SAS (**Figura 1**).

Figura 1

Empresas competidoras en Antioquia



Fuente. Elaboración propia (2021).

Las diferentes referencias de precintos y sellos de seguridad cumplen con diseños ajustados a los diferentes usos o aplicaciones requeridas en el mercado, se encuentran dirigidas a satisfacer requerimientos de control que, debido a los análisis de los mapas de procesos de los clientes, son necesarios para cumplir con normas o certificaciones obligatorias con el fin de mantener los negocios o para apoyar la organización de los procesos dentro de la cadena de producción. Igualmente, estos productos cubren necesidades importantes de control en la trazabilidad del transporte en las cadenas de aprovisionamiento.

La entrega de un producto como el precinto o sello de seguridad al mercado es coherente con la evolución que actualmente tiene no sólo el sector del plástico en su desarrollo e innovación de productos para adaptarse a las necesidades del mercado; sino también, estar en línea con las normas que se dan en términos de seguridad y control de las mercancías tanto al interior, como al exterior de las empresas.

3.1 Marco contextual

A continuación, se presenta una breve reseña sobre el origen y trayectoria de la MLD SAS su visión, misión y valores, al igual que un listado de los productos que actualmente tiene en su catálogo.

3.1.1 MLD SAS

MLD SAS es una empresa del sector de manufactura del plástico que realiza procesos de fabricación de plástico por inyección, con el apoyo de procedimientos metalmecánicos y fabricación de moldes en acero. Específicamente, la empresa está fabricando moldes de inyección de plástico y posee dos líneas propias. Por un lado, líneas de precintos de seguridad, es una correa con un sistema que permite mantener resguardada la seguridad de un lote de productos y demostrar que no se ha violentado para un saqueo o robo, igualmente este precinto es útil para que se muestre cualquier tipo de alteración en la mercancía que se requiere controlar. Por otro lado, el producto Eco-Path, un producto sustituto de pisos de cerámica en exteriores que utiliza en jardines verticales. Adicionalmente, la empresa presta un servicio de outsourcing de inyección a empresas externas que requieren que les lleven el proceso de manufactura de sus productos en procesos de inyección de moldes propios, en las máquinas especializadas dentro de la planta de MLD SAS y con el personal idóneo para monitorear el proceso de producción.

La compañía MLD SAS es una Pyme que ha logrado su permanencia en el mercado por 19 años, dentro de los cuales ha logrado ser rentable y ha alcanzado reconocimiento entre los clientes que conocen sus productos. En MLD SAS se evidencian retos que facilitarán oportunidades para lograr una estructura organizacional que apoye con mayor impacto el funcionamiento integral de la organización. En la actualidad la fuerza de ventas recae sobre uno de los socios, conformando un escenario donde se pueden establecer estrategias de mejores prácticas que incrementen los niveles de ventas.

Los directivos de MLD SAS reconocen tres grandes líderes del mercado que hoy en día cubren la demanda de precintos de seguridad, dos de ellos en Medellín, donde uno es una multinacional, y el tercer competidor fuerte está en Bogotá. En este caso, la empresa se encuentra en

desventaja competitiva por no poseer certificación Basc, Business Alliance for Secure Commerce-, una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales (Business Alliance for Secure Commerce [BASC], 2021). Esta certificación permite que las compañías que intervienen en la cadena de distribución y en logística, demuestren que sus procesos son seguros y resguarda el comercio con menos riesgos bajo el cumplimiento de los estándares de calidad que exige la norma. Unido al tema de seguridad en la cadena de suministro, también se encuentran exigencias de tipo ambiental, donde en la normatividad colombiana se habla del principio de responsabilidad compartida para lograr que las empresas minimicen su impacto en el medio ambiente, el caso más preciso del sector del plástico es en productos plásticos de un solo uso o desechables.

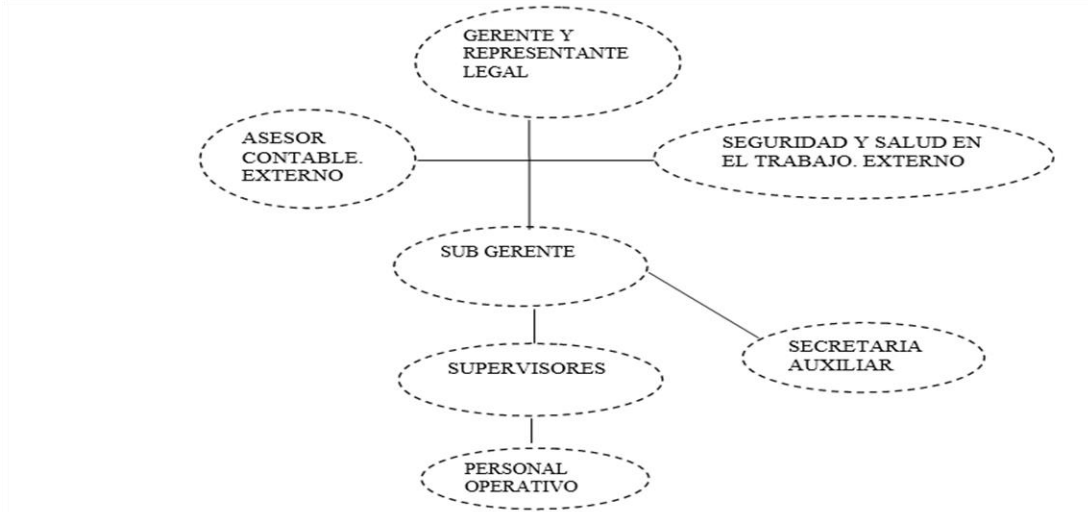
De acuerdo con el Congreso de la República de Colombia, El principio de responsabilidad compartida se refiere a la gestión integral de residuos de materiales de plástico de un solo uso que implica una corresponsabilidad social. Requiere de la participación conjunta de todos los actores del ciclo de producción, consumo y desecho (Colombia. Congreso de la República, 2019).

Durante la consultoría, los directivos de MLD SAS informan que la compañía ha dejado de participar en el mercado regional, nacional e internacional, sin embargo, la empresa se proyecta para lograr más participación, planteando la posibilidad de disponer de recursos adicionales que apoyen la planeación estratégica para que ésta se apalanque en el buen funcionamiento de las demás áreas de la organización, encaminando mejores resultados apoyados en su misión y visión corporativa, como sigue:

MLD SAS en su estructura interna cuenta con 19 empleados y una consultora externa en el área de ARL (Administradora de Riesgos Laborales), ocho de sus colaboradores son operarios en planta. El área de soporte contable se encuentra tercerizada (**Figura 2**).

Figura 2

Organigrama MLD SAS



Fuente. MLDSAS (2018).

Evidenciado el estancamiento en las ventas, el Gerente General de la organización y su Gerente Comercial, se reunieron con la consultora para discutir la situación, el primero de marzo de 2019. A partir de tal reunión inicial, la consultora identificó los siguientes síntomas del problema:

MLD SAS posee estadísticas del consumo de los productos y bases de datos, sin embargo, no está utilizando la información para planes de ventas y elaboración de presupuestos. Lo que ha dificultado el incremento en las ventas.

Algunos de los negocios perdidos por MLD SAS, se deben a que no cuentan con certificaciones como BASC, en el sector de transporte y logística.

El producto es competitivo en calidad, servicio y precio; sin embargo, no existe una estructura en el plan de ventas que permita llegar con el producto a más clientes potenciales.

MLD SAS identifica a sus competidores principales, los precios y calidad que tienen, pero se desconocen los clientes potenciales y las acciones que están teniendo para captarlos y mantenerlos.

No se evidencian planes estratégicos corporativos por lo que dificulta su crecimiento.

La presente consultoría tiene como finalidad dar respuesta a la necesidad de plantear estrategias para aumentar las ventas y de mejorar el posicionamiento del producto, percibida por la alta dirección de MLD SAS mediante el diseño de un plan estratégico y la alineación de su estructura organizacional y recursos que permitan alcanzar los objetivos, evaluando escenarios futuros, sin descuidar todos los cambios que se requieran aplicar y las oportunidades que el mercado puede tener para la compañía.

En la actualidad, MLD SAS, cuenta con las siguientes líneas de negocios bajo las cuales realiza el objeto comercial al que se dedica (**Figura 3**).

Figura 3

Línea de productos ofrecidos por MLD SAS 2019



Fuente. (MLD SAS, 2021).

En la **Tabla 1**, se presentan cada una de las líneas de productos y el segmento de clientes.

Tabla 1

Línea de productos MLD SAS

Línea de producto	Descripción
Bioseguridad	Productos en plástico para procesos de normas de higiene en hospitales y lugares donde se deben separar desechos biológicos, así como toma de muestras.
Sector Industrial	Productos utilizados en la industria para ensamble de cajas eléctricas, y la carreta plástica utilizada para enrollar cables o diferentes tipos de materiales a transportar por metros.
Construcción Hogar y vías	Productos utilizados en decoraciones de exteriores como el Ecopath o rejilla plástica, pie de amigos en varios tamaños el protector de enchufe y señalización en parqueaderos.
Sector Uniformes	Productos plásticos para la protección de uniformes industriales y la fabricación de calzado industrial.
Precintos de seguridad	Sellos de seguridad utilizados para controlar lotes de productos en su empaque o embalaje, así como cierre de vehículos, utilizado también en control de transporte de mensajería.
Señalización y redes Públicas	Placas plásticas de control de cableado público y redes de telefonía con seriales y codificación.

Fuente. Elaboración propia (2021).

3.1.2 Misión

De acuerdo con los líderes de MLD SAS a misión de la empresa es: Diseñar, Producir y Comercializar productos plásticos que garantizan la satisfacción de las necesidades de los clientes, utilizando alta tecnología para cumplir con las exigencias tanto técnicas como de calidad requeridas, utilizando el mejor Talento Humano y generando crecimiento sostenido a la empresa. MLD SAS (2020).

De esta misión es necesario identificar los conceptos claves de la razón de ser de la empresa, los cuales servirán de insumo para la estrategia de posicionamiento; estos son: exigencias técnicas, calidad, talento humano y crecimiento sostenido.

3.1.3 Visión

Como Visión organizacional los líderes informan que, MLD SAS, será en el año 2027 una empresa reconocida en el mercado colombiano por entregar soluciones de desarrollo de moldes y productos plásticos con alto compromiso con la calidad, la innovación, la producción eficiente y armonía con el medio ambiente (MLDSAS, 2020).

La compañía en su visión también permite identificar las siguientes variables claves para la estrategia de posicionamiento: compromiso con la calidad, innovación, producción eficiente y la responsabilidad social al buscar la armonía con el medio ambiente.

3.1.4 Valores

MLD SAS tiene definido los valores que representan las convicciones o filosofía de la alta dirección que también, hacen parte de los rasgos fundamentales de la estrategia de posicionamiento, estos son:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Trabajo Corporativo.

3.1.5 Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos de MLD SAS de acuerdo con lo informado en reunión con los socios son los siguientes:

- Liderar el mercado de productos plásticos en Antioquia.
- Utilizar tecnología de punta y lograr eficiencias en los procesos productivos
- Entregar soluciones en el desarrollo de moldes para la inyección de plástico.
- Ser una organización con responsabilidad social empresarial demostrada en sus procesos y productos amigables con el medio ambiente.
- Superar el margen anual de ventas en un 19%.
- Ser una marca reconocida en el mercado de precintos de seguridad con la mejor calidad de su ramo.
- Incursionar en el mercado On Line con márgenes sostenibles en el tiempo.

3.2 Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se procede a contextualizar de forma breve desde las bases teóricas encontradas, los modelos utilizados para la realización del diagnóstico externo, como el PESTEL y el modelo de análisis estructural, el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter para el análisis de competitividad y el modelo de análisis estructural para el diagnóstico interno, Al final se llevó a cabo un análisis DOFA/DAFO para diseñar las estrategias que apoyan el Plan de Mercadeo de MLD SAS. Igualmente, se realiza una encuesta de análisis de mercado, apoyando el diagnóstico con una entrevista a profundidad y de esta manera obtener los insumos para proceder con el diseño del plan de mercadeo.

3.2.1 Modelo Pestel

El concepto que se entrega en la revista Gestión Joven (2020) como un instrumento que facilita la investigación, que ayuda a definir el entorno, analizando una serie de factores. En el análisis PESTEL se tienen en cuenta el entorno político, económico, social tecnológico, ecológico y

legal, los cuales tienen impacto directo en la compañía. A continuación, se da una contextualización de cada una de estas variables (Guevara Bohórquez et al., 2020).

Factores políticos. Gran parte de la regulación derivada de las leyes federales y estatales es el resultado de un proceso político activo y ha sido aprobada para garantizar la competencia y la práctica de negocio justas (Kerin et al., 2018). En relación con lo dicho por los autores, este factor apoya los análisis de las normas que rodean e influyen a la empresa en su actividad comercial, incluyendo normas que los gobiernos han impuesto y que se dirigen a la fijación de precios, la forma de comercializar y distribuir los productos; igualmente, aspectos de libre competencia, todos ellos desde un marco legal gubernamental. De la misma manera, los gobiernos toman decisiones de imponer normas que regulan la existencia de las organizaciones desde el pago de impuestos, las penalidades para algunos productos que impactan al medio ambiente, como el plástico en el caso de los productos de MLD SAS.

Los factores económicos. El análisis económico consiste en factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos (Kotler & Armstrong, 2017). Estos factores para la evaluación de entornos y estudio de mercados, son determinantes porque permiten conocer los impactos de las tendencias económicas y de qué manera los consumidores están actuando con el nivel adquisitivo.

Factores sociodemográficos y culturales. El estudio del entorno demográfico es de interés principal para los mercadólogos porque involucra a personas, y las personas forman los mercados (Kotler & Armstrong, 2017). Así pues, si el mercado lo mueven los consumidores, esta variable no puede dejarse a un lado, se tiene que estar actualizando en las estadísticas propias poblacionales, las tasa de natalidad, los datos referentes a los hogares, la población femenina y masculina por edades y sus comportamientos influenciados por la cultura, compuesta por los valores y diferentes patrones que la determinan, la influencia de la religión y todas las corrientes que puedan influir es el modo de vida que llevan las personas.

Factores tecnológicos. Porter (2004), sostiene que cualquiera de las tecnologías implicadas a una empresa, pueden tener un impacto importante en ella. Una tecnología es importante para la

competencia si afecta de manera significativa la ventaja competitiva de la empresa o la estructura del sector industrial. Por tanto, es indispensable estudiar los entornos tecnológicos que tiene la empresa a la cual se le aplica la consultoría, para saber el alcance de nivel competitivo relacionado con el software y el hardware utilizado por sus competidores y hacer un comparativo con su nivel tecnológico actual, de esto dependerán la eficiencia en la producción, en las comunicaciones, nuevos desarrollos en sus productos, mejoras continuas en los productos actuales, ya sea incluyendo materia prima o nuevos procesos que le den una ventaja valorada por los clientes.

Factores Naturales: el entorno natural implica que los mercadólogos necesitan insumos que son afectados por las actividades del marketing (Kotler & Armstrong, 2017). Así pues, el análisis de todos los factores naturales que pueden ser impactados por la actividad de la empresa deben ser estudiados para que a través de planes estratégicos la empresa logre establecer un proceso que apoye la responsabilidad social empresarial donde se note el compromiso por impactar lo menos posible el medio ambiente.

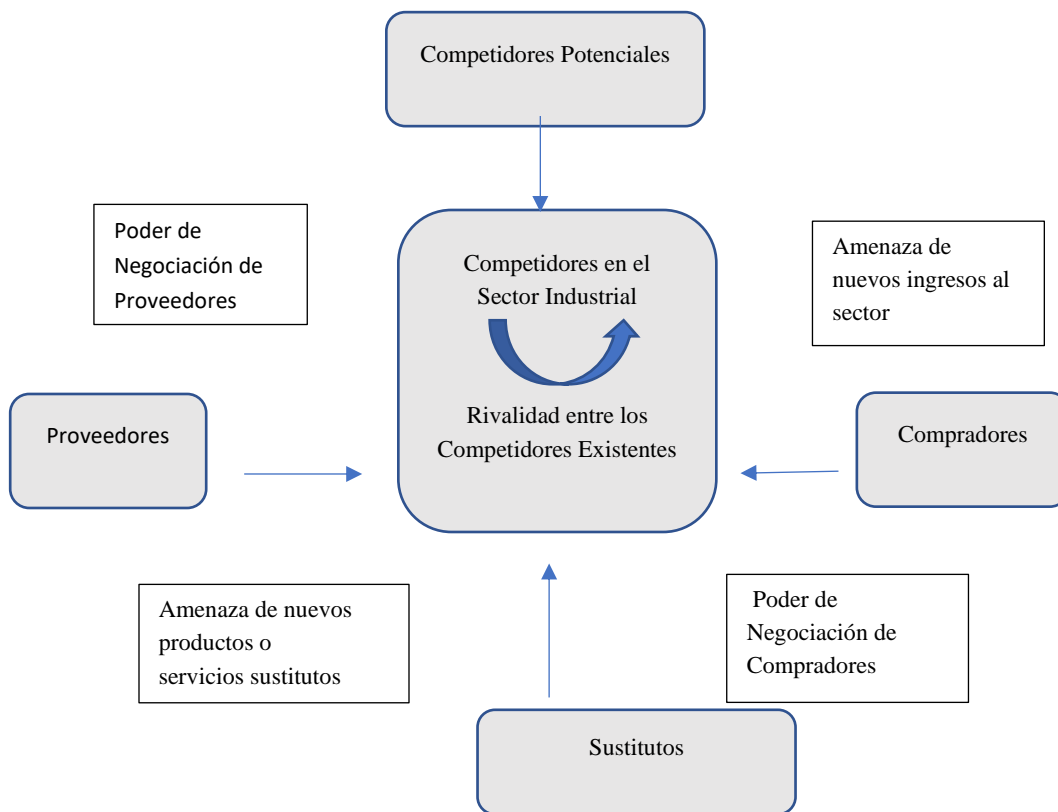
Factores legales. La regulación consiste en restricciones que las leyes estatales y federales imponen a las empresas con respecto a sus actividades, y existe para proteger a las compañías y a los consumidores (Kerin et al., 2018). Es así como, el marco regulatorio, por ser de carácter obligatorio tiene impactos en la forma de operar de las organizaciones en todas sus áreas funcionales, debido a que la empresa debe acogerse a las leyes aplicadas a la contratación de su talento humano, así como la normatividad laboral para ejercer la manufactura propia de la naturaleza de cada negocio, las regulaciones para comercializar, que incluyen software para emitir facturas y llevar los aspectos contables como son requeridos, así como los términos en los cuales debe cuidar la distribución de los productos atendiendo las regulaciones que existan de tránsito de carga, horarios y cualquier otra norma que al momento de ser incumplida, lleve a la empresa a situaciones de penalidades o sanciones.

3.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Según Porter (2004), las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores

existentes. Por tanto, los conocimientos entregados por Michael Porter en su modelo apoyan los estudios de entornos interno y externos de la organización, teniendo en cuenta cinco fuerzas que dan mayor capacidad de toma de decisiones a los líderes de la organización y su equipo de trabajo para sobresalir y ser más competitivos en un mercado con una oferta amplia de productos y servicios, dicho análisis detallado será importante para entender con profundidad el mercado en el cual se mueve MLD SAS sus competidores y proveedores (**Figura 4**).

Figura 4
Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente. (Porter, 2004).

La Amenaza de los nuevos ingresos al sector. El grado de amenazas que suponen los nuevos entrantes depende de la existencia de barreras a la entrada (Porter, citado por Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). Cuan mayores sean estas barreras menor amenaza y, por tanto, más segura será la posición de la empresa. De acuerdo con este conocimiento entregado es

importante que la empresa motivo de la consultoría pueda identificar cuáles son las barreras más fuertes en su sector.

Porter (2004) considera seis principales barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, requisito de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos independientes de la economía de escala. En relación con las barreras se debe hacer un análisis detallado del momento en que se encuentran los nuevos entrantes frente a escenarios como el de la diferenciación del producto y qué ofrecen al mercado, otro punto muy relevante y es el acceso a los canales, ya que aquí pueden darse fortalezas en la eficiencia, agilidad y estrategia al llegar a los clientes finales y si estos canales pueden ser considerados exclusivos o no.

El poder de los proveedores. El poder de negociación reside en el hecho de que básicamente tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus suministros (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). Al hacer un análisis de cada proveedor y las condiciones bajo las cuales se hacen relaciones comerciales con ellos, se podrá identificar aquellos puntos clave como el nivel de calidad del suministro o servicio que ofrece, el precio frente a otros proveedores y si es el único en el mercado al cual se deba comprar dicho suministro (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016).

El poder de los compradores. Los clientes pueden influir en la rentabilidad de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pagos más favorables o enfrentando a un competidor contra otro (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). De este modo, el considerar en la fase de diagnóstico e investigación el comportamiento de los actuales clientes de la empresa y los clientes potenciales permite reconocer si es el consumidor el que tiene mayor poder en el mercado, donde fácilmente es quien determina la demanda y el precio.

La amenaza de los sustitutos. La existencia de muchos productos sustitutos reales o potenciales puede limitar los precios y las utilidades que es posible ganar en un segmento (Kotler & Armstrong, 2017). En este orden de ideas, evaluar la oferta de productos similares, que cumplan la

misma función de uso o la mejoren, es indispensable para lograr una comprensión de la dinámica del mercado frente al producto o servicio que se ofrece.

La rivalidad entre competidores existentes. Para la empresa la rivalidad y competencia que sufre en determinado momento es un indicador de los recursos que requiere para conseguir sus objetivos en el mercado (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). Por tanto, será indispensable analizar continuamente a los competidores principales de la empresa para lograr un diagnóstico adecuado de lo que sucede con los productos dentro de la organización y entender mejor el comportamiento de la oferta y la demanda frente a dichos competidores principales.

3.2.3 Modelo de análisis estructural

Es una técnica que busca describir un sistema con ayuda de una matriz que conecta los componentes entre sí (Guzmán Vásquez et al., 2005). De esta manera, con la aplicación de la evaluación del sistema y sus subsistemas se hará un estudio detallado de la realidad de la empresa frente a diferentes factores considerados los más críticos para evaluar la estructura empresarial, este análisis puede dar con claridad una ruta a seguir para implementar planes de acción con mejoras que permitan a la compañía incrementar su nivel de competitividad en el mercado (**Figura 5**).

Nota: ver en el material complementario el archivo de Excel Denominado **Modelo de Análisis Estructural, aplicado a la empresa MLD SAS**. En el cual, el lector podrá observar en la pestaña denominada análisis estructural los factores que se calificaron en la escala de uno a cinco en las diferentes áreas funcionales de la empresa, con el fin de determinar su grado de criticidad. En la pestaña denominada Matriz, se presenta la matriz de impacto y dependencia.

Figura 5
Modelo de análisis estructural

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33	F34	F35	IMPACTO
F01 Plan estratégico	5																																			100
F02 Modelo de negocio	4	5																																		151
F03 Organigrama	4	4	5																																	86
F04 Mapa de procesos	4	4	4	5																																121
F05 Seguimiento al plan estratégico	4	3	2	4	5																															114
F06 Gobierno corporativo	4	4	2	4	4	5																														124
F07 Gestión de calidad	3	4	2	4	4	4	5																													141
F08 Cadena de valor	4	4	2	4	4	4	4	5																												151
F09 Responsabilidad social empresarial	4	4	2	4	4	4	4	4	5																											161
F10 Portafolio de productos y servicios	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5																										146
F11 Inventario	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5																									153
F12 Segmentación	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5																								122
F13 Demanda de producto	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																							126
F14 Plan de marketing	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																						144
F15 Análisis de Competencia	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																					128
F16 Innovación	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																				138
F17 Plan de ventas	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																			144
F18 Fianza de ventas	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																		150
F19 Plan de gestión del cliente	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																	151
F20 Plan de Comunicación Comercial	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5																151
F21 Relaciones, Guías y Reclamos	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5															151
F22 Mercadeo electrónico	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5														129
F23 Recaudación de cartera	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5													129
F24 Costos y gastos	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5											126	
F25 Inventario	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5										128	
F26 Indicaciones financieras	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5									121	
F27 Finanzas	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5							118	
F28 Control	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5						137
F29 Gestión de proveedores	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5					138
F30 Distribución y logística	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5				151
F31 Indicaciones de producción	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			121
F32 Inventario y estrategia	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	125
F33 Proceso de gestión de la innovación	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124
F34 Vigilancia e inteligencia estratégica	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
F35 Cultura de la innovación	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125
F36 Métodos de innovación	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131
F37 Contratación laboral	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
F38 Resolución de conflictos	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
F39 Protección de Propiedad Intelectual	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126
F40 Asesoría legal	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	154
F41 Sistemas de información	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
F42 Seguridad de la información - ciberseguridad	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148
F43 Vinculación de personal	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115
F44 Demoralidad personal	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125
F45 Cultura ética organizacional	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131
DEPENDENCIA	84	115	85	125	121	126	141	131	105	148	131	126	148	121	141	141	121	125	131	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1088

Fuente. Análisis Estructural (2020).

3.2.4 Matriz DOFA/DAFO

Se entiende por Matriz DAFO: la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades que son variables externas, con las fuerzas y debilidades que son variables internas de la organización y por tanto se pueden controlar (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). Esta herramienta de diagnóstico empresarial permite que se examinen de manera detallada, cuáles son las prácticas dentro del proceso interno realizado por la empresa que entrega valor a su grupo de interés y al mismo tiempo de los factores externos, cuáles pueden ser determinantes para dejarlo en una desventaja frente a sus competidores.

3.2.5 Canvas

En un mundo tan cambiante lo importante es generar valor a los clientes. Por lo tanto, se utiliza el Modelo Canvas como herramienta de planificación, análisis, estudio y presentación del Modelo de Negocio (Vara, 2017). Según el modelo Canvas realizado, se identifican los recursos para generar la propuesta de valor que es demandada para diferenciarse de la competencia. Uno de los recursos es la innovación en los procesos y revisar procesos administrativos y operativos de manera interna en MLD SAS, con el fin de que se logre llevar a la compañía a los niveles de sostenibilidad en el tiempo y de esta manera genere valor para los clientes, así como rentabilidad a sus accionistas

Durante la realización del Modelo Canvas a la empresa MLD SAS, se resalta la necesidad de trabajar en una la propuesta de valor con la reestructuración de algunas áreas, entregar mapas de procesos, impulsar en los empleados una cultura de la innovación, establece la correcta distribución del producto por los canales existentes, así como revisar la incursión en un canal nuevo como es el e-commerce; Estructurar mejoras en el proceso de contratación y capacitación de una fuerza de ventas y la revisión de los costos y gastos para que la empresa entregue una mayor rentabilidad **(Figura 4)**.

Figura 6
Modelo de Canvas aplicado a MLD SAS



Fuente. Elaboración propia (2020).

4 Marco metodológico

La consultora ha realizado como propuesta a los socios y propietarios de la empresa MLD SAS la aplicación de una metodología con participación dinámica y de construcción conjunta con los miembros de la organización. El proceso inicia con la aplicación de un diagnóstico a la organización y delimitando la línea de negocio que requiere de una intervención, para lo cual se apoya en los modelos presentados en el marco teórico que se utilizaron para la realización del análisis estratégico, es decir el modelo Pestel para el diagnóstico externo, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para el análisis de competitividad y el modelo de análisis estructural, para el diagnóstico interno, Al final se llevó a cabo un análisis Dofa para diseñar estrategias para el plan de mercadeo de MLD SAS

En la fase de diagnóstico, el Modelo Pestel permitió identificar de una manera clara las principales oportunidades y amenazas que afectan la compañía y a su vez permitió definir claramente cuáles de los factores del entorno están ejerciendo un mayor impacto en la competitividad de la empresa y sus productos.

Para el diagnóstico de competitividad y considerando el Modelo de las cinco fuerzas de Porter se realizó el mismo procedimiento, es decir consulta de fuente secundaria y primaria, al igual que en la utilización del modelo de análisis estructural, que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades.

En la fase de análisis y considerando la información de la etapa diagnóstico se identificaron las estrategias corporativas a partir del Análisis DOFA.

Posteriormente, se realizó una investigación de mercado cuantitativa, de corte concluyente descriptivo para conocer la percepción del precinto plástico y de la empresa MLD SAS.

En la fase de formulación se presentó el plan de mercado para el año 2021 considerando las estrategias de producto, precio, canales, y de comunicación.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Durante la fase de socialización, se llevaron a cabo tres reuniones con los socios de MLD SAS para presentar cada una de las fases y hacer las aclaraciones del proceso aplicado durante el diagnóstico y consultoría, y así poder implementar en el año 2021 la ruta soluciones y el plan de mercadeo propuesto.

5 Análisis estratégico

A partir de los cuatro modelos propuestos en el marco teórico se realiza el análisis estratégico que se describe a continuación.

5.1 Diagnóstico externo

Se realizó el análisis de factores externos a la organización MLD SAS teniendo en cuenta la manera en que está impactando la organización, su sostenibilidad en el tiempo y su rentabilidad.

5.1.1 Factores políticos legales

Cambios legislativos constantes

Los entornos políticos permiten evaluar las diferentes normas gubernamentales a las que debe obligarse la empresa MLD SAS durante la actividad que realiza y específicamente en el caso de los precintos de seguridad se identifican normas dentro de las buenas prácticas empresariales que deben ser las aplicadas en la actividad productiva y comercial que se realiza, aquí es importante resaltar la tendencia de minimizar el impacto en el medio ambiente que causa el uso del plástico.

De acuerdo con la investigación no existen hallazgos de regulaciones actuales que deban tenerse en cuenta para la práctica de comercialización de los sellos plásticos por parte del gobierno colombiano, existen leyes de protección al medio ambiente de plásticos de un solo uso, productos desechables, los cuales son fabricados a partir de una materia prima diferente a la utilizada en la manufactura de los sellos de seguridad. Del mismo modo no se evidencia una ley aplicada a la fijación de precios en este producto, no hay leyes aplicadas a su distribución o las estrategias publicitarias que las empresas ponen en práctica.

5.1.2 Factores económicos

MLD SAS afronta retos por el entorno económico que vive actualmente toda empresa tipo PYME en Colombia, el nivel adquisitivo impide una fluidez mayor en la adquisición de bienes y esto afecta a todos los sectores que consumen el producto de la organización. Igualmente, otros

factores que impactan la dinámica comercial de la compañía como la carga impositiva que es de obligatorio cumplimiento hacen que esta organización no pueda obtener mayores márgenes de ganancia que pueden ser invertidos en su crecimiento. Para apalancar el crecimiento, la compañía debe adquirir deudas constantes con el sector financiero que demoran su desarrollo en el mediano plazo.

Ingreso de nuevos competidores

La entrada al mercado de nuevos competidores se ha dado a lo largo de los 19 años de existencia de MLD SAS, sin embargo, en la línea de precintos son cuatro los principales competidores y sólo dos de ellos son empresas que ingresaron al mercado luego de la empresa en consultoría. Esto hace que se den mayores posibilidades en el mercado con clientes potenciales en el consumo del producto.

Ampliación de cobertura a nivel local, regional, nacional e internacional

MLD SAS realiza comercialización de sus productos en el territorio nacional, un mayor porcentaje de sus ventas se hace a nivel regional, sin embargo, ya se ha participado en la presentación de licitaciones para comercialización de los productos en Centroamérica, específicamente en República Dominicana, Estados Unidos y Ecuador. En cuanto a la presencia internacional, puede hacerse referencia al manejo de proveedores de materia prima, maquinaria y equipo en ASIA.

Necesidades de la industria en seguridad de mercancías

Actualmente, debido a la existencia de normas y certificaciones en diferentes sectores de la industria es creciente, la necesidad de avalar que las mercancías atraviesan por procesos seguros y esta tendencia impacta directamente la demanda de dispositivos de seguridad que apoyen a todas las empresas en el comercio seguro. El sector de la logística requiere el sello de seguridad en el cierre de los bultos o unidades de empaque para evitar saqueos o robos, igualmente, se sellan los vehículos en las puertas para identificar eventos donde se ha manipulado la carga y que causen daños en la mercancía. El sector de alimentos, utilizan los sellos en su proceso para resguardar las unidades de empaque en la distribución de los alimentos. En el sector textil, se marca la prenda para identificar

en cuál paso de la producción está la prenda y en el sector financiero, para las tulas que contienen correspondencia o títulos valores.

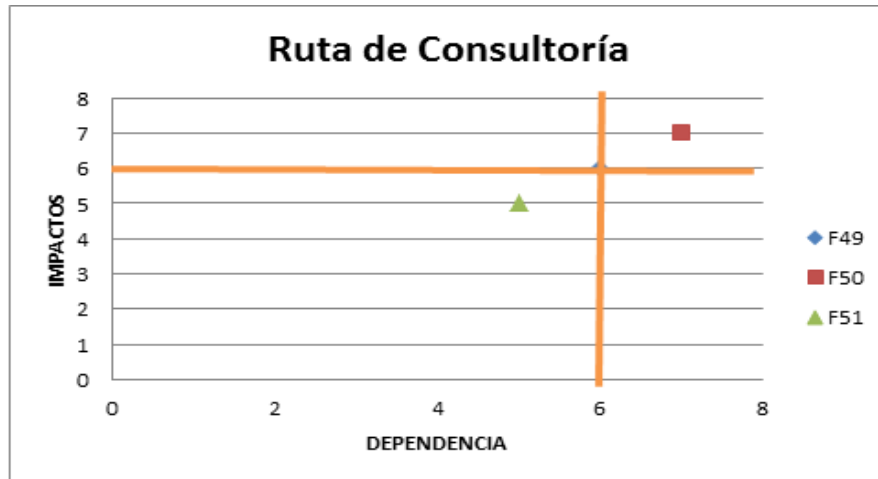
5.1.3 Factores sociodemográficos y culturales

Se identifican factores sociodemográficos y cultural que impactan directamente el entorno de MLD SAS, como la cultura relacionada con la planeación y seguridad en Colombia, donde no se da prioridad a la planeación de una matriz de riesgos dentro de los procesos de las organizaciones y no se invierte en seguridad. Igualmente, la ubicación de clientes potenciales fuera del departamento de Antioquia hace que los precios de venta sean mayores a la competencia que tiene presencia en todas las ciudades y se les facilita la entrega del producto.

5.1.4 Factores tecnológicos

De los tres factores a analizar en el módulo de Tics, identificamos que dos de ellos presentan un alto grado de criticidad, estos son, sistemas de información y seguridad en la información dentro de la organización, los cuales requieren de revisión para optimización del potencial que puede entregar en datos e información y no se guarda la información vital de la empresa (**Figura 7**).

Figura 7
Factores críticos Tics



Fuente. Elaboración propia (2020).

La **Figura 8** es parte del análisis a los factores tecnológicos que durante la consultoría y en trabajo colaborativo con el staff de MLD SAS se identificaron el impacto y dependencia de los factores mencionados.

Figura 8
Factores tecnológicos

CLASIFICACION DE FACTORES CRITICOS				
	FACTORES	DEPENDENCIA	IMPACTO	ANALISIS
F49	Sistemas de información	6	6	CRITICO
F50	Seguridad de la información	7	7	CRITICO
F51	Infraestructura	5	5	INERTE
TOTAL IMPACTO/DEPENDENCIA		18		MEDIA
TOTAL FACTORES CRITICOS		3		6,0

Fuente. Elaboración propia (2020).

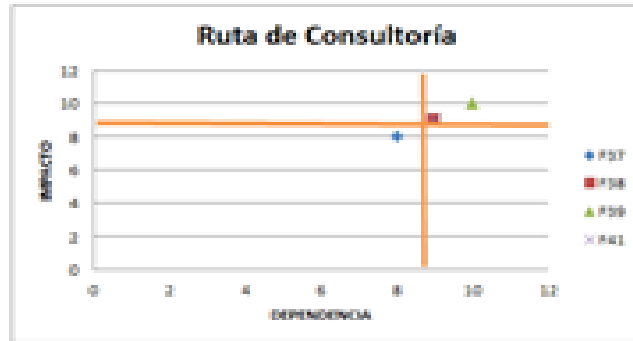
Innovación de la competencia

De los cuatro factores a analizar en el módulo de innovación, tres de ellos presentan un alto grado de criticidad proceso de gestión de la innovación, vigilancia e inteligencia estratégica y métrica

de la innovación. Los competidores poseen actualmente inversión importante en tecnología, maquinaria y equipo, lo que hace que MLD SAS se muestre en desventaja, como se puede observar en la **Figura 9** y en la **Figura 10**, a continuación:

Figura 9

Factores críticos innovación de la competencia MLD SAS



Fuente. Elaboración propia (2020).

Figura 10

Factores Críticos de Innovación de la Competencia MLD SAS

Clasificación de Factores Críticos				
	FACTORES	DIREFENCIA	IMPACTO	ANÁLISIS
F37	Innovación y Estrategia	8	8	INERTE
F38	Proceso de gestión de la Innovación	1	1	CRIRICO
F39	Vigilancia e Inteligencia Estratégica	10	10	CRITICO
F41	Métricas de Innovación	9	9	CRITICO
	Total Impaco / Dependencia	36		MEDIA
	Total Factores Críticos	4		9

Fuente. Elaboración propia (2020).

5.1.5 Factores ambientales

Para MLD SAS como empresa dedicada a producir y transformar el plástico será un reto constante minimizar el impacto que su actividad tiene sobre el medio ambiente, aunque dentro de los desarrollos tecnológicos aplican mejoras continuas de ahorro de energía y del uso del agua, así como utilizar materia prima que tiene la característica, que puede ser parte de procesos de remolido y reciclaje, en relación a otros de los productos que están comercializando, la tendencia alta al cuidado del medio ambiente ejerce una presión constante en la empresa y debe continuamente estar

al tanto de normas que puedan afectarla, con el fin de proponer posibles escenarios donde pueda tener acciones correctivas frente a normas o restricciones aplicadas al tipo de plástico que hoy está produciendo. Actualmente no hay restricciones de tipo gubernamental que impidan que el tipo de producto que es producido y comercializado deba cumplir frente a las preocupaciones medio ambientales, esto hace que se faciliten las estrategias comerciales de la empresa MLD SAS, así como su sostenibilidad en el tiempo y esté en igualdad de condiciones en el mercado colombiano que la competencia.

5.2 Diagnóstico de competitividad

De acuerdo con la propuesta de Michael Porter, a continuación, se describen las cinco fuerzas competitivas.

5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se realiza con el fin de identificar el poder competitivo de la empresa en el mercado, “Son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa” (Riquelme Leiva, 2015, párr. 4).

En un mercado cada vez más consciente del calentamiento global y del deterioro de los ecosistemas, los consumidores exigen de las industrias medidas para frenar lo que le estamos haciendo al planeta. Los sustitutos biodegradables se alzan como una alternativa para el uso del plástico en cualquier presentación, pero existe un inconveniente: el desarrollo y la investigación alrededor de estas nuevas tecnologías es largo y costoso, y no se vislumbra por lo menos en el corto y mediano plazo una solución amigable con el medio ambiente en el desarrollo de los precintos.

En conclusión, se presentan dos contrastes para una nueva empresa: el primero, si ingresa por el lado de las nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente puede tener una gran oportunidad de crecimiento en la medida que revise sus costos y cómo diseñar su propuesta de valor; teniendo en cuenta un escenario complejo por la gran cantidad de competidores afianzados y con clientes fidelizados en esa línea de producción. El segundo, es continuar con los productos plásticos

que está ofreciendo en el mercado con mejoras en la calidad y funcionalidad, que siguen siendo manufacturados con materias primas que tienen un tiempo mucho mayor para descomponerse, sin embargo, son parte de procesos de reciclaje y nuevas transformaciones del plástico.

5.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Como se puede observar en el Diagnóstico Empresarial realizado, MLD SAS cuenta con una cartera saneada, con una estructura de pago de 90 días lo que genera una ventaja competitiva y atractiva para los proveedores, a los cuales se les paga de contado en plazos no mayores al tiempo descrito anteriormente.

De acuerdo con lo anterior, este tema representa una relación armónica y estable en el tiempo, lo que deja las puertas abiertas a su Good Will o buen nombre que le da mejor imagen y reputación con los proveedores de insumos.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores

El mercado donde se desenvuelve MLD SAS presenta poca oferta, pero una gran demanda, un mercado donde se ubican un alto número de proveedores que no alcanzan a cubrir toda la demanda existente, proveedores con un amplio portafolio de productos y precios para una gran variedad de perfiles de clientes. Esto ocasiona que el poder de negociación de los compradores sea muy alto, un sector que exige innovación sostenida en sus procesos y productos, los cuales se necesitan con la inmediatez natural de un mercado en expansión.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores representa una gran oportunidad para MLD SAS, y por esta razón se debe crear una planeación estratégica que responda a las necesidades del mercado. MLD SAS en diversas ocasiones ha maquilado para las cuatro grandes empresas que poseen el 90% del mercado de los plásticos, representando así una oportunidad comercial para MLD SAS ya que hay una demanda importante del producto que no logra ser atendida por las empresas que ya cuentan con un nombre y sin embargo su capacidad productiva tiene puntos de quiebre donde deben salir a contratar maquiladores.

5.2.4 Rivalidad entre competidores existentes

El mercado tiene una amplia oferta de productos plásticos hechos a la medida del cliente, con empresas que cuentan con una amplia trayectoria en el mercado de los precintos, además de ofrecer otros productos que favorecen la cadena de abastecimiento y la logística de los clientes: Se ofrecen precintos de seguridad, bolsas, tulas, paquetes, sobres de plástico, etiquetas de seguridad, regalos corporativos, cajas, contenedores y arpones, entre otros.

Además, algunos competidores como C Y C cuentan con certificados de calidad como el BASC, Unisto que tiene certificados ISO y REACH y Vélez Palacio SA, Vepasa, con ISO, BASC, QNET e Icontec. En consecuencia, MLD SAS queda en desventaja.

En conclusión, la rivalidad entre competidores es una fuerza de alto impacto para MLD SAS ya que el estado actual del sector exige destinar un presupuesto para innovación, desarrollo y generar un departamento de mercadeo bien sea propio o por outsourcing, que permita y contribuya a darle un norte claro a la empresa y por ende a su comunicación institucional y de las líneas que se manejan. Se debe reposicionar la marca en el sector B2B con agresivas estrategias comerciales siempre propendiendo por un mejor conocimiento del mercado, un planteamiento estratégico a mediano plazo que pueda organizar la compañía y así darle claridad al horizonte comercial y seguir mostrando el conocimiento que se tiene en la fabricación de productos de plástico, acompañando y asesorando de principio a fin en el proceso logístico del cliente (**Tabla 2**).

Tabla 2
Competidores directos

Nombre del competidor	Tipo de competidor
UNISTO SAS	Nacional e internacional
Vélez Palacio LTDA	Nacional
Plus Solutions SAS	Nacional
Business and Supplies Logistics LTDA	Nacional

Fuente. Elaboración propia (2021).

5.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Para los precintos fabricados por MLD SAS existen productos sustitutos en los precintos tanto plásticos como metálicos, este producto representa una gran oportunidad para MLD SAS en la medida que le permitirá posicionarse no solo como un agente innovador de su categoría, realizando algunas incorporaciones de diseños y materias primas que respondan a las necesidades de seguridad requerida por las empresas, así como el trabajo constante para agregar un factor diferencial a su propuesta de valor.

En conclusión, la compañía no cuenta con una ventaja diferencial en los precintos, es un producto que por las características técnicas requeridas es igual al que tiene la competencia, la diferencia y ventaja de MLD SAS radica en la gran variedad de referencias, la calidad, la variedad en los colores y marcación que se entrega al cliente ajustada a las necesidades con un acompañamiento de los ingenieros expertos así como una respuesta inmediata en las entregas de sus pedidos, lo que lo muestra como un proveedor para sus clientes que genera valor .

5.3 Diagnóstico interno

Para realizar el diagnóstico interno se aplicó un formato con las variables que considera el modelo VRIO en donde se puede hacer un análisis detallado de cada una de las variables que muestran las capacidades de la empresa y los recursos que le aseguran ventajas competitivas.

5.3.1 VRIO

En el resultado arrojado por el análisis VRIO se puede dar constancia de la necesidad de MLD SAS de realizar una pronta intervención en los procesos internos de la compañía específicamente desde la parte de estructura y organización de sus mapas de procesos para impactar cada área de manera positiva en el desempeño de su razón social y dedicar esfuerzos, presupuesto y estrategias de gerencia en el área de Mercado para aumentar la participación en el mercado que asegure un nivel mayor de ventas, de esta manera, ofrecer valores agregados que logren hacer sobresalir con una propuesta de valor que la haga diferente en un mercado como el que enfrenta. Existen retos como la construcción de un equipo de ventas con canales de comunicación estratégicos

e implementación de estrategias más acertadas para la comercialización de sus productos con mayor eficiencia (Figura 11).

Figura 11

VRIO

ITEM	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO	
Infraestructura Propia	SI				PC	2
Equipos Informaticos	SI				PC	2
Maquinaria	SI				PC	2
Flota propia para entregas						
Capital Humano	SI				PC	2
Desarrollo de sistemas propios	SI				PC	2
Patentes						
Poder de Negociación con Proveedores	SI				PC	2
Capacidad Financiera	SI				PC	2
Know How	SI	SI	SI	SI	VCS	5
Reconocimeinto de Marca	SI				PC	2
Buena Reputación del Mercado	SI	SI			VCT	3
Fuerza de ventas	SI				PC	2
Participación en el Mercado	SI				PC	2
Canales de Comunicación	SI				PC	2
Calidad en los Productos	SI	SI	SI		VCPE	4
Responsabilidad Social Empresarial	SI	SI		SI	VCPE	4
Precio Competitivo	SI	SI	SI		VCPE	4
VCS: ventaja competitiva sostenida(5)				PC: parldad competitiva(ni suma,ni resta) (2)		
VCPE: Ventaja competitiva por Explorar (4)				DC: Desventaja competitiva 1		
VCT: Ventaja Competitiva temporal (3)						

Fuente. Elaboración propia (2020).

6 Análisis e interpretación de resultados DOFA

A partir del diagnóstico externo y el diagnóstico interno se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se listan a continuación.

Los puntos que se deben fortalecer en MLD SAS tienen que ver con la planeación estratégica desde el ejercicio de replantear el modelo de negocios en su misión y visión, así como la formalización de los procesos y socialización adecuada con sus colaboradores para tener unos objetivos claros que formulen acciones que los lleve a permanecer más en el mercado siendo más eficientes y competitivos. Teniendo como prioridad inversión en recursos de tipo tecnológicos que apoyen el área de mercadeo y en una fuerza de ventas que permita tener mayor cobertura del mercado.

Las amenazas que a su vez son retos para esta compañía vienen dadas por un sector del plástico cada vez más exigente, con un marco legal que hace presión por la responsabilidad ambiental que existe no solo a nivel nacional sino a nivel internacional y esto afecta a su cadena de valor completamente, así como el efecto de la globalización que permite la apertura de mercados y la llegada de competidores nuevos.

MLD SAS posee fortalezas que la hace competitiva y parte de ellas son el cumplimiento de la constitución legal de la compañía y sus responsabilidades con el gobierno colombiano, así como el Know How o buen conocimiento técnico y administrativo de sus procesos, el área de producción está muy organizada y fortalecida, los productos son de calidad y precio competitivo y cuenta con un manejo financiero que denota una cartera sana y bajo nivel de endeudamiento.

Las oportunidades que tiene esta compañía son parte de las exigencias del mercado y de lograr unas bases sólidas en su estructura organizacional, procesos estandarizados, productos diversificados y el logro de certificaciones que les permita llegar a clientes que así lo exigen, tendrán un aumento en sus ventas y en la rentabilidad para sus accionistas. La existencia de clientes internacionales es un universo que también puede explorar la compañía estando preparada y organizada. Las nuevas líneas de productos amigables con el medio ambiente y de diversos usos

puede darle a esta empresa un sector de compradores y hacer que se tengan clientes de sectores diferentes al industrial.

6.1 Lista de oportunidades

- Múltiples aplicaciones de los productos fabricados.
- Pocos competidores a nivel nacional.
- Productos sustitutos de menor calidad.
- Procesos de Certificación ISO y BASC para participar en solicitudes comerciales que lo requieran.
- Regulaciones actuales que obligan a usar productos como los ofrecidos por la empresa.
- Nuevos nichos de mercado como el sector financiero, de transportes, textil y de alimenticio.
- Maquinaria con mayor tecnología.
- Acceso a créditos para Pymes.

6.2 Lista de amenazas

- Nuevos competidores.
- Competencia con tecnología de punta.
- Productos sustitutos importados más económicos.
- Reglamentaciones del plástico en Colombia.
- Implementación de impuestos.
- Cambios en la TRM para mercancía y materia prima importada.
- Competidores con mayor posicionamiento.

6.3 Lista de debilidades

- Falta de claridad en la Misión.
- Falta de claridad en la Visión.
- Inexistencia de Planeación Estratégica.
- Inexistencia de Presupuesto de Ventas.

- Recursos Financieros Limitados.
- Estrategias de ventas débiles.
- Inexistencia de Fuerza de Ventas.
- Marca sin consolidar en el mercado colombiano.
- Bajo nivel Tecnológico.
- Falta de procesos estandarizados.

6.4 Lista de fortalezas

- Gestión Legal de la empresa.
- Conocimientos de procesos del plástico.
- Conocimientos técnicos para la fabricación de moldes para la inyección de plástico.
- Flexibilidad a las necesidades y tendencias del mercado.
- Portafolio de productos.
- Productos amigables al medio ambiente.
- Personal calificado.
- Rentabilidad de la empresa.
- Calidad de los productos.
- Precios competitivos.

6.5 Análisis DOFA

Se procede a realizar un análisis DOFA, cuyo objetivo es obtener información del estudio de factores internos y externos de la empresa MLD SAS, en cuanto a sus recursos y capacidades y así, plantear estrategias que, con el compromiso de las directivas de la organización, se enfoquen en el cumplimiento de crecimiento en las ventas y rentabilidad de los sellos de seguridad y precintos plásticos. De acuerdo con lo anterior se realiza el siguiente cruce de factores:

6.6 Cruce DOFA

A partir del cruce de las principales fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Las estrategias

Plan de Mercadeo en MLD SAS

que se proponen son: incursión en nuevo nicho de mercado, potencializar un mercado actual, innovar en producto y precio de mercado (**Figura 12**).

Figura 12
Matriz DOFA aplicada a MLD SAS

↓	→ Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de claridad en la Misión ○ Falta de claridad en la Visión ○ Inexistencia de Planeación Estratégica ○ Inexistencia de Presupuesto de Ventas ○ Recursos Financieros Limitados ○ Estrategias de ventas débiles ○ Inexistencia de Fuerza de Ventas ○ Marca sin consolidar en el mercado colombiano ○ Bajo nivel Tecnológico ○ Falta de procesos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión Legal de la empresa. ○ Conocimientos de procesos del plástico ○ Conocimientos técnicos para la fabricación de moldes para la inyección de plástico. ○ Flexibilidad a las necesidades y tendencias del mercado. ○ Portafolio de productos ○ Productos amigables al medio ambiente. ○ Personal calificado ○ Rentabilidad de la empresa ○ Calidad de los productos ○ Precios competitivos.
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos competidores ○ Competencia con tecnología de punta ○ Productos sustitutos importados más económicos ○ Reglamentaciones del plástico en Colombia. ○ Implementación de impuestos. ○ Cambios en la TRM para mercancía y materia prima importada. ○ Competidores con mayor posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Múltiples aplicaciones de los productos fabricados ○ Pocos competidores a nivel nacional ○ Productos sustitutos de menor calidad. ○ Realizar procesos de Certificación ISO y BASC para participar en solicitudes comerciales que lo requieran. ○ Regulaciones actuales que obligan a usar productos como los ofrecidos por la empresa. ○ Nuevos nichos de mercado como el sector financiero, de transportes, textil y de alimenticio. ○ Maquinaria con mayor tecnología. ○ Acceso a créditos para Pymes.

Fuente. Elaboración propia (2020).

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Estos elementos tomados de la matriz DOFA serán los que a continuación se analizan en el cruce en la Ilustración 9:

Figura 13
Cruce de Matriz DOFA y análisis de MLD SAS

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Gestión Legal de la empresa. F2. Conocimientos de procesos del plástico. F3. Conocimientos técnicos para la fabricación de moldes para la inyección de plástico. F4. Flexibilidad a las necesidades y tendencias del mercado. F5. Portafolio de productos. F6. Productos amigables al medio ambiente. F7. Personal calificado. F8. Rentabilidad de la empresa. F9. Calidad de los productos. F10. Precios competitivos.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de claridad en la Misión. D2. Falta de claridad en la Visión. D3. Inexistencia de Planeación Estratégica. D4. Inexistencia de Presupuesto de Ventas. D5. Recursos Financieros Limitados. D6. Estrategias de ventas débiles. D7. Inexistencia de Fuerza de Ventas. D8. Marca sin consolidar en el mercado colombiano. D9. Bajo nivel Tecnológico. D10. Falta de procesos estandarizados</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Múltiples aplicaciones de los productos fabricados. O2. Pocos competidores a nivel nacional. O3. Productos sustitutos de menor calidad. O4. Realizar procesos de Certificación ISO y BASC para participar en solicitudes comerciales que lo requieran. O5. Regulaciones actuales que obligan a usar productos como los ofrecidos por la empresa. O6. Nuevos nichos de mercado como el sector financiero, de transportes, textil y de alimenticio. O7. Maquinaria con mayor tecnología. O8. Acceso a créditos para Pymes</p>	<p>FO (maxi,maxi)</p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F11 O1O2O3O5</p> <p>F1F2F3F4F5F6F7F8F9F10 O3O4O5</p> <p>F4F5F6F7 O1O2O3O7</p>	<p>DO (mini,maxi)</p> <p>D1D2 O4 D1 O3O4O5</p> <p>D2 O1O2 D2 O3O4O5</p> <p>D3 O1O4 D3 O6</p> <p>D4 O8</p> <p>D9 O8</p> <p>D10O4</p>

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Amenazas	FA (maxi,mini)	DA (mini,mini)
A1. Nuevos competidores.	F1F2F3F4F5F6F7F8F9F10 A1	D1 D2 A7
A2. Competencia con tecnología de punta.	F1F2F3F4F5F6F7F8F9F10 A2 A3	D3 A1A2A3A4A5A6A7
A3. Productos sustitutos importados más económicos.	F1F2F3F4F5F6F7F8F9F10A4A5	D5 A1A2A3A4A5A6A7
A4. Reglamentaciones del plástico en Colombia.		D6 A2A3A4A7
A5. Implementación de impuestos.		D7 A1A5A6A7
A6. Cambios en la TRM para mercancía y materia prima importada.		D8 A1A3A7
A7. Competidores con mayor posicionamiento.		D9 A1A2A3
		D10 A1A7

Abreviatura	Nombre de la estrategia	Total
IM	Incurción en nuevo nicho de mercado	22
PMA	Potencializar mercado actual	28
IP	Innovación de Producto	10
PM	Precio de Mercado	5

Fuente. Elaboración propia (2021).

7 Investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo

Para conocer el mercado de precintos en los municipios de en los municipios de Medellín, Itagüí, Sabaneta y La Estrella, fue necesario realizar las siguientes preguntas:

¿Existe suficiente demanda para los productos de la línea de precintos de seguridad de MLD SAS?

¿Cuántas empresas estarían dispuestas a comprar estos productos

¿Cuál es el perfil del cliente potencial?

¿Cuáles atributos de productos solicitan los clientes potenciales?

¿Cuáles necesidades y beneficios buscan satisfacer?

¿Cuáles son las referencias de precintos de seguridad de mayor demanda y cuál es su frecuencia de compra?

¿Cuál es la percepción que tiene las personas de la compañía?

¿Quiénes son los competidores directos e indirectos?

7.1 Objetivo general

Determinar si existe mercado potencial para los productos de la línea de precintos de seguridad de MLD SAS en los municipios de Medellín, Itagüí, Sabaneta y La Estrella, pertenecientes a empresas de transporte, alimentos y textil en el segundo semestre del año 2020.

7.2 Objetivos específicos

- Cuantificar el número de empresas que estarían dispuestos a comprar este producto.
- Caracterizar el perfil del cliente potencial.
- Identificar los atributos del producto que necesitan los clientes potenciales.
- Identificar las necesidades y beneficios que buscan satisfacer los clientes.
- Identificar las referencias de precintos de seguridad de mayor demanda y su frecuencia de compra.

- Identificar la percepción que tiene las personas encuestadas de la compañía
- Listar los competidores directos e indirectos.

7.3 Metodología referente a la investigación de mercados

Dando continuidad a la consultoría que se realizó a la empresa MLD SAS para la entrega de un Plan de Mercadeo, se realizó un estudio exploratorio que permitió la recolección de datos y su posterior análisis de los resultados, además de las fuentes secundarias que fueron consultadas y los datos entregados por los socios de la organización, así como recolección de estadísticas y datos del mercado, recuperados de fuentes confiables del gremio del sector del plástico y de los grupos potenciales de consumo del producto de MLD SAS, de fácil consecución y de gran veracidad, siendo verificada como información actual.

Las fuentes secundarias se dividen en internas y externas. Internas son aquellas cuya información se obtiene de la propia empresa y externas se consiguen fuera de ella.

Internas: Información no publicada de la empresa como reportes de ventas, compras, base de datos de clientes, información estadística, proveedores y distribuidores. Se refiere a información con la cual se cuenta registrada en los sistemas o en los archivos físicos de MLD SAS

Externas: Información publicada. Internet, Informes de agremiaciones e instituciones especializadas, centros de investigación, trabajos de grado, entre otras por ejemplo: Bases de datos del sector de plástico, Revistas gremiales de la industria del sector de manufacturas plásticas, Periódicos, libros, Departamento Nacional de Planeación, Cámaras de Comercio y Dane.

Luego se realizaron cinco entrevistas en profundidad en Medellín mediante el diseño de un cuestionario no estructurado y no encubierto, es decir un guion preparado con preguntas abiertas que se fueron desarrollando en la medida que los entrevistados fueron abordados por el entrevistador y de acuerdo con sus respuestas se iba profundizando sobre el objeto de estudio (**Anexo A**. Entrevista a profundidad).

En la segunda parte se realizó un sondeo para describir gráficamente las características de las variables que fueron estudiadas, como lo indica la ficha técnica (**Tabla 3**).

Tabla 3

Ficha técnica

Técnica	Cuestionario estructurado aplicado personal y telefónicamente (Anexo B). Cuestionario encuesta.
Población objeto de estudio	Empresas en Colombia – Municipios de Medellín. Itagüí, La Estrella y Sabaneta
Elemento muestral	Clientes potenciales
Muestra	62 encuestas
Mercado	Municipios de Medellín. Itagüí, La Estrella y Sabaneta

Fuente. Elaboración propia (2021).

7.4 Resultados

En la

Tabla 4 se puede observar que el sector que utiliza el precinto en mayor porcentaje es el sector de transportes (37,1%), especialmente en el sector de transporte masivo, ya que este uso obedece a normas exigidas para el comercio seguro como la Norma BASC (*Business Alliance For Secure Commerce*) y otras normas de calidad como la norma ISO (*International Organization for standarizarion*), actualmente frecuentemente exigidas en las cadenas de abastecimiento en la administración de los diferentes canales de distribución, y en un 9,7% en el sector textil confecciones especialmente para los procesos de tintorería en cual utiliza el precinto para llevar el control interno de cada uno de los tratamientos textiles que lleva la prenda para lograr acabados de color y prendas terminadas.

Tabla 4

Sector al que pertenece la empresa

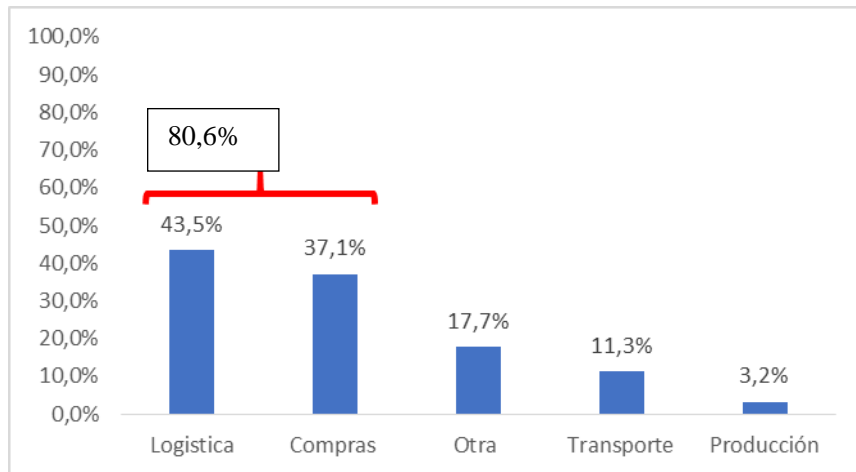
Sector al que pertenece la empresa	N	%
Transporte masivo, urbano, paquetería y mensajería	23	37,1%
Otros	20	32,3%
Alimentos	13	21,0%
Textil confecciones	6	9,7%
Total	62	100,0%

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la **Figura 14** se puede observar que el área que normalmente es responsable de comprar los precintos se refiere logística (43, 5%), debido a que precisamente es el sector que utiliza el precinto en sus procesos de control y seguridad de las mercancías, teniendo en cuenta las diferentes problemáticas sociales que enfrenta nuestro país y algunas zonas catalogadas de alto riesgo para robos no sólo de mercancías sino de vehículos de carga masiva, urbana, así como los faltantes en el servicio de paquetería y mensajería y le sigue l departamento de comparas con un 37,1%

Figura 14

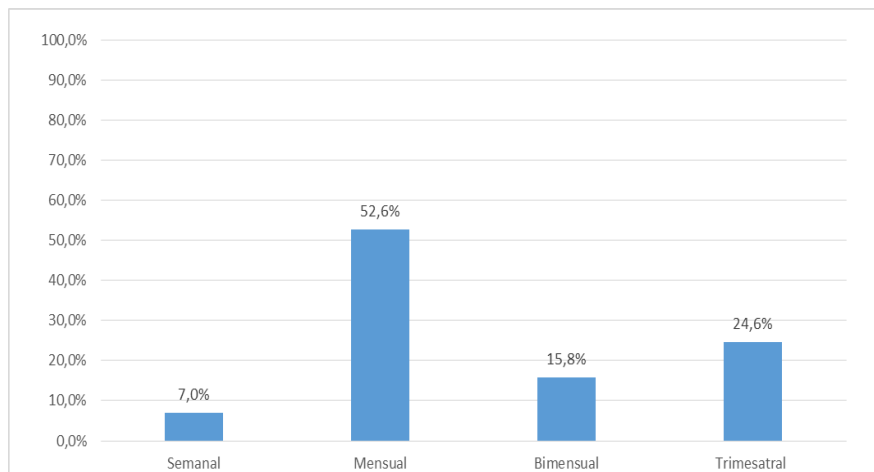
Cargo en la empresa



Fuente. Elaboración propia (2021).

La **Figura 15** indica que en la actualidad las compañías encuestadas están comprando los precintos o sellos plásticos de seguridad de manera mensual y trimestral que determinan el comportamiento del mercado potencial en los sectores objeto de estudio, los períodos de compra más cortos son compras semanales. Es muy importante tener en cuenta, que el uso de los sellos de seguridad puede ser muy variado y que inclusive en empresas que hoy consumen el producto para un solo proceso interno, como el de custodia de vehículos, puede encontrarse un gran potencial como un recurso para mitigar riesgos en el mapa de procesos de producción e inclusive mensajería interna para el cierre de las tulas que transitan entre sucursales a nivel nacional, lo que repercutiría directamente en la frecuencia de compra y la variación de unidades de consumo.

Figura 15
Frecuencia de compra de sellos de seguridad

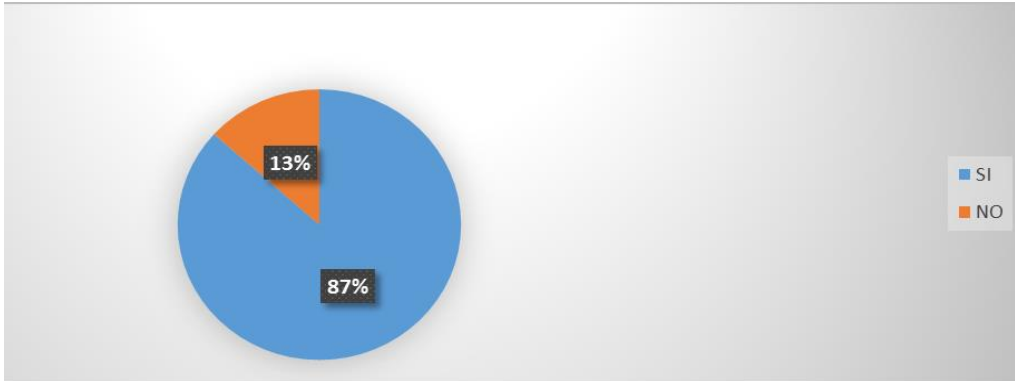


Fuente. Elaboración propia (2021).

En cuanto al consumo de precintos y sellos de seguridad el 87% de las empresas encuestadas dan como respuesta, que sí compran este tipo de producto para su uso en alguno de los procesos que se cumplen dentro de la organización actualmente, por tanto, realizan constantemente seguimiento las prácticas de seguridad con el sello y reconocen los atributos que en cada uno de los casos es necesario que cumpla el producto para mayor resguardo y para entregar un mejor servicio en su cadena de valor (**Figura 16**).

Figura 16

Empresas que consumen el precinto o sello de seguridad

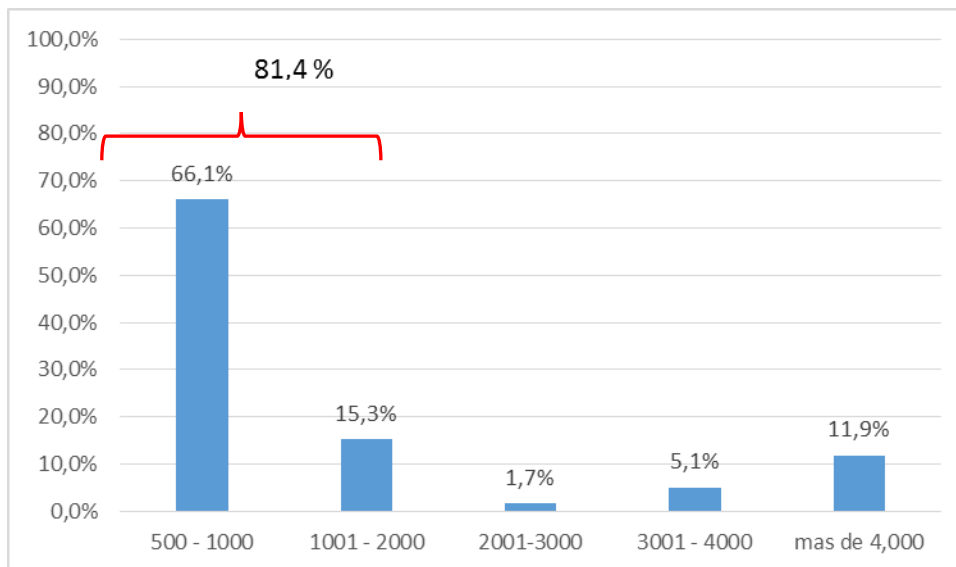


Fuente. Elaboración propia (2021).

La cantidad de la compra ha sido consultada de acuerdo con los rangos que más comúnmente se denota el movimiento de las ventas en la compañía MLD SAS, teniendo en cuenta los resultados entregados en la encuesta, las cantidades de compra son pedidos que en un 81,4%, se encuentran entre 500 unidades y 2000 unidades del producto. No obstante, hay un mercado potencial para ventas regulares de más de 4000 unidades mensuales (**Figura 17**)

Figura 17

Cantidad de Consumo de Sellos de Seguridad

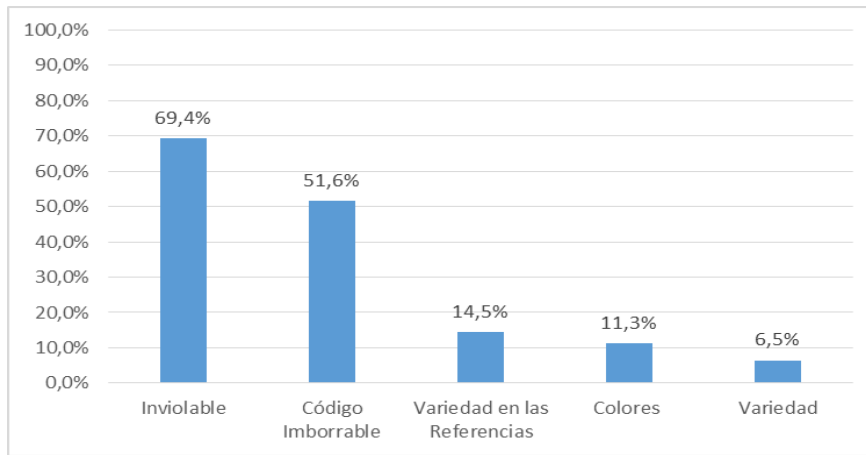


Fuente. Elaboración propia (2021).

Para conocer el comportamiento del consumidor frente a los intereses que tienen al tomar la decisión de compra del producto, la **Figura 18**, se refiere a las respuestas con relación a los atributos de los sellos de seguridad que requiere el mercado potencial. Los resultados obtenidos demuestran que el sello sea completamente inviolable para resguardar las mercancías y pueda mantener el código imborrable durante el trayecto en su recorrido de principio a fin. El tercer atributo más importante se refiere a la variedad en las referencias de los sellos de seguridad, lo que está determinado según la aplicación en el proceso del sector productivo al cual se dedica la organización.

Figura 18

Atributos de sellos de seguridad

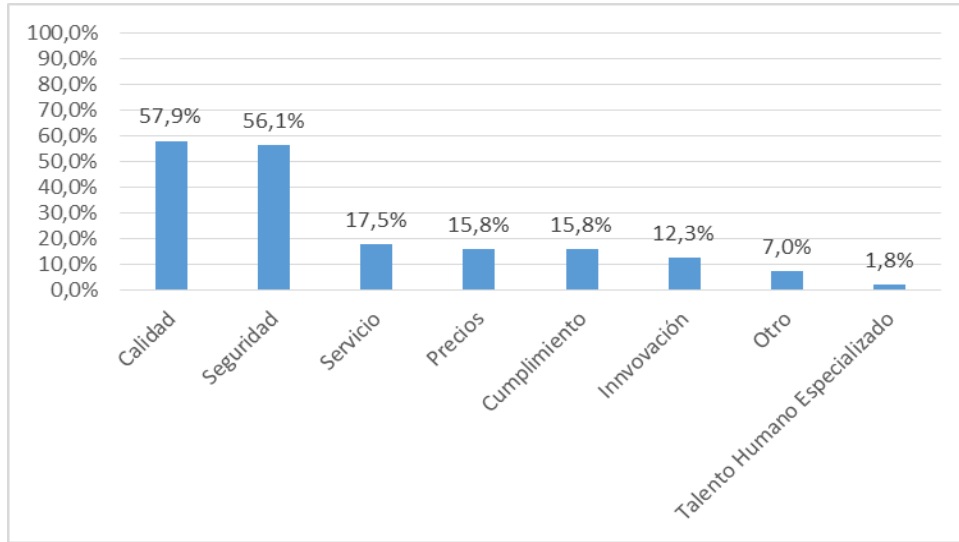


Fuente. Elaboración propia (2021).

La medición del posicionamiento de la organización MLD SAS, así como de la aceptación de los sellos de seguridad da como resultado en este ejercicio de investigación de mercado, que son destacados atributos como la calidad y seguridad de los sellos de seguridad producido en esta compañía y se destaca el servicio que lo caracteriza como proveedor. El precio no es determinante, ya que de acuerdo con lo informado por los socios de MLD SAS, las compañías consideradas competencia directa tienen un precio muy similar o igual, donde no hay brechas importantes que puedan en el caso de los precintos de seguridad impulsar los hábitos de compras, esto también es demostrado en la encuesta al preguntar por el Precio como un factor determinante, como puede observarse en la

Figura 19.

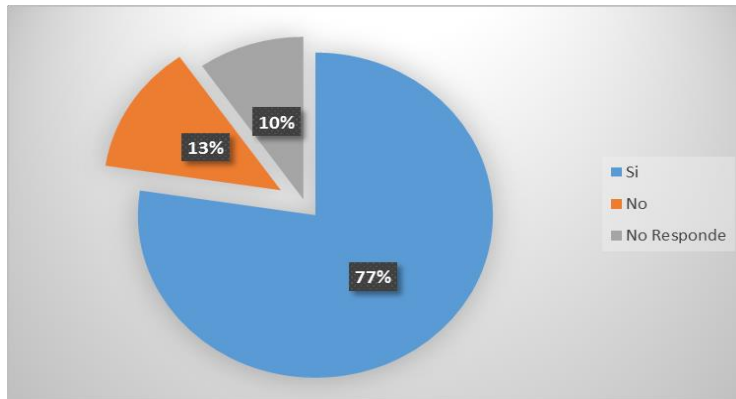
Figura 19
Top of Mind



Fuente. Elaboración propia (2021).

Para culminar los resultados del ejercicio de estudio de mercado potencial a través de la encuesta en línea, el mayor porcentaje de encuestados ha valorado de manera positiva los sellos de seguridad y la organización MLD SAS a la que recomendarían, no obstante, las compañías que han contestado que no realizarán recomendación, informan que esto se debe que no han comprado sellos de seguridad a la empresa y manifiestan no conocer el producto, ni a la compañía como su proveedor como lo muestra la **Figura 20**.

Figura 20
Recomendaría a MLD SAS



Fuente. Elaboración propia (2021).

La medición del posicionamiento de la organización MLD SAS, así como de la aceptación de los sellos de seguridad da como resultado en este ejercicio de investigación de mercado, que son destacados atributos como la calidad y seguridad de los sellos de seguridad producido en esta compañía y se destaca el servicio que lo caracteriza como proveedor. El precio no es determinante, ya que de acuerdo con lo informado por los socios de MLD SAS, las compañías consideradas competencia directa tienen un precio muy similar o igual, donde no hay brechas importantes que puedan en el caso de los precintos de seguridad impulsar los hábitos de compras, esto también es demostrado en la encuesta al preguntar por el Precio como un factor determinante.

7.5 Conclusiones de la investigación

El trabajo investigativo entrega hallazgos relevantes sobre el comportamiento de compra del producto estudiado, en este caso el sello o precinto de seguridad, de la organización en sus procesos internos y externos de alto impacto para su imagen, así como el comportamiento del consumidor del mercado objetivo. Recordando que los dos recursos aplicados durante la consultoría en el trabajo de campo han sido la encuesta de profundidad a empresas que compran regularmente, a empresas que consumen el producto, pero aún no conocen a MLD SAS y a uno de los socios y dueños de la organización.

Durante las entrevistas a profundidad Las cinco personas entrevistadas conocen el producto, saben de lo que se les está hablando, sin embargo, no conocen el mercado, por lo tanto, no se tienen cifras reales de su consumo en los municipios de Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta. Sólo uno de ellos habló de los sectores y de las empresas, así como de cifras de consumo, que fue precisamente el socio fundador de MLD SAS, la firma encargada del estudio. Solo el socio ha nombrado los sectores a los cuales se refiere uno de los entrevistados son principalmente el sector bancario y el sector de transportes, empresas, así como de promedios de consumos mensuales.

Los cinco entrevistados no se ponen de acuerdo con los atributos del producto, ya que cada uno de ellos nombra un atributo diferente, calidad, seguridad.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

En cuanto a las respuestas relacionadas al consumo depende de los comportamientos de consumo de pedidos mensuales, bimensuales y trimestrales. Aunque no se puede hablar de una periodicidad mensual se puede hablar de unas cantidades mínimas de consumo de 500 a 1000 mensuales. A pesar de que la compañía MLD SAS ofrece varias referencias de sellos de seguridad, los cuatro entrevistados no recuerdan cuál referencia consumen y no conocen otro tipo de usos que puede darse a los sellos de seguridad en controles dentro de la industria.

Cuatro de los entrevistados desconocen información sobre las empresas competidoras de MLD SAS y no recuerdan ningún nombre, solo recuerdan que le compran a MLD SAS. De la misma manera, los atributos informados por los cuatro entrevistados dejan claridad en las necesidades reales que tienen los clientes como inviolabilidad, sellos que no se borran sus codificaciones y la variedad en los colores. Esto permite que la compañía conozca que sus procesos son acertados y que cumplen con las necesidades del mercado, los procesos y los líderes de áreas.

MLD SAS, está posicionada en la mente de los cuatro entrevistados por su calidad y niveles de cumplimiento, como agilidad en la entrega, pero tiene grandes retos para lograr posicionarse en sus clientes y dar a conocer aún más su producto. Para los clientes que consumen este producto el servicio es importante, en términos de logística, el tiempo significa dinero e impacta directamente los costos de la organización, es una ventaja que es bien explotada por la empresa al hacer entregas de manera eficiente.

Por lo anterior, se puede afirmar que los resultados de la entrevista son un insumo importante para la propuesta de plan de mercadeo y entregan información real para construir las estrategias principales con una ruta de soluciones en un tiempo determinado que apoyen el crecimiento de la organización en su objetivo principal que es las ventas y rentabilidad.

Unido al análisis de las entrevistas a profundidad, se realiza la aplicación de un cuestionario, dirigido al universo de empresas que se logran identificar a través de un trabajo de investigación, ubicadas en Medellín, Itagüí, la Estrella y Sabaneta, municipios en los cuales será aplicado en plan de mercadeo. Es a través de esta herramienta, que se logra obtener las tendencias de consumo de las organizaciones, en cuales procesos son más utilizados, las cantidades de consumo regular, así como

atributos del producto y el proveedor que el cliente quiere tener como aliado. Este cuestionario y sus resultados se permiten observar unas ventajas en cuanto a su conocimiento técnico, en cuanto a los procesos de producción del producto, a la calidad y al servicio, sin embargo, es indispensable aplicar estrategias comerciales, ya que el cliente no está recibiendo asesorías que le den a conocer más de los usos y beneficios de los precintos y sellos plásticos. Del mismo modo, permite observar la ausencia de estrategias comerciales.

El cuestionario permitió obtener información de manera más precisa y desarrollada de manera específica como el número de empresas relacionadas con los sectores dentro de los cuales se enfocará la planeación estratégica de mercadeo, por tanto, dentro de los resultados el sector que más consume el precinto o sello de seguridad es de transporte masivo urbano paquetería y mensajería, de uso obligatorio por las normas de seguridad en toda la cadena de abastecimiento exigidas para resguardar el producto.

Los líderes de los departamentos de compras y logística son quienes más requieren del producto y además tienen el conocimiento de los atributos y usos, entre ellos la calidad, la seguridad, la variedad en los colores y el servicio. Dichos líderes informan que la tendencia de consumo está entre 100 y 500 unidades mensuales. La información entregada puede denotar que existe un porcentaje de 87% informan que, si consumen el producto, representando un nicho importante para MLD SAS.

La recolección de información de campo con el cuestionario permite conocer que tan posicionada está la marca de MLD SAS, y algo interesante, si el cliente recomendaría el producto del sello o precinto de seguridad y un 77% dicen que si haría una recomendación a sus colegas o personas que le consulten.

7.6 Recomendaciones

La consultora entrega recomendaciones luego de la aplicación de estos recursos de investigación de mercados, en primer lugar, dar continuidad dentro de futuros planes de la organización a la utilización de las encuestas a profundidad y de las encuestas en línea apoyadas en

cuestionarios diseñados adecuadamente, que permitan implementar mejoras continuas en la empresa, así como, descubrir tendencias de consumo del producto de MLD SAS.

Dentro de los puntos determinantes de la encuesta de profundidad, la organización requiere implementar un equipo de ventas fortalecido en técnicas de ventas consultivas que no solo, realicen la venta transaccional, sino que obtenga información de las necesidades del cliente, de la naturaleza de su negocio y de sus procesos, esto será clave para que se dirija el discurso de la venta a enseñar al cliente todos los atributos del precinto de seguridad y además los diferentes usos y funcionalidades para que haga de su cadena de distribución y abastecimiento un proceso confiable y controlado.

La consultora entregará la base de datos trabajada para que la empresa MLD SAS le dé continuidad a las estrategias comerciales, teniendo un grupo de clientes objetivo que cumple con el perfil de empresas, así como los sectores económicos, especialmente el de transporte masivo, paquetería y mensajería, igualmente, la ubicación para ser más eficientes en el ciclo de la venta. De esta manera, se pueden realizar contactos a los clientes que apoyaron la encuesta y demostraron interés en el producto.

Realizar procesos de reclutamiento de personal de apoyo comercial, donde estén involucrados el gerente general y el gerente comercial para que acorde con los resultados logrados en la entrevista y en el cuestionario, se contrate a la persona idónea para el cargo, quien tendrá la responsabilidad de relacionarse directamente con jefes de áreas de compras al ser actualmente quienes toman las decisiones.

Revisar los procesos de producción, la capacidad instalada de la planta y los procesos de despacho teniendo en cuenta que la base de datos a entregar y las acciones del plan de mercadeo requerirán de una mayor respuesta en unidades de venta, en servicios de despacho, entrega y facturación, así como cualquier servicio postventa que requieran los clientes potenciales. Esto será un proceso obligatorio, ya que está respaldado por información real entregada por los mismos clientes que mostraron interés en comprar a MLD SAS, muchos de ellos consultaron el precio y lo encontraron muy competitivo, por tanto, establecer el plan de mercadeo y la ruta con la asesoría de

la consultora, así como entregar los recursos para las acciones será positivo para alcanzar los objetivos.

Es necesario que, para lograr el posicionamiento de la marca, además de apoyarse en una fuerza de ventas idónea, se recomienda realizar acciones de mercadeo en redes, eventos virtuales y presenciales de los sectores donde los clientes potenciales se encuentran con mayor concentración. Teniendo en cuenta que la cultura colombiana recibe de manera positiva estos esfuerzos de las empresas con las cuales tiene relaciones comerciales o puede llegar a tenerlas.

El nombre que ha logrado la empresa en los clientes que aprecian y valoran su calidad, variedad y servicio, debe ser constantemente monitoreado y custodiado con acercamientos en reuniones dentro de la organización tanto con los colaboradores para que sigan siendo parte de procesos con las mejores prácticas, como con los clientes que han sido fidelizados durante los más de 19 años que tiene de fundada la empresa, puesto que son quienes dan el voz a voz que avala el producto en el mercado ante otros consumidores.

8 Formulación de la ruta de soluciones

A continuación, puede observarse la ruta de soluciones que se llevó a cabo durante la consultoría a la empresa MLD SAS con el objetivo de diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo (Tabla 5).

Tabla 5

Ruta de soluciones de las actividades realizadas en el año 2020

Fase	Metodología	Herramientas	Análisis
Diagnóstico del entorno organizacional	<p>Marco PESTEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influencias políticas - Influencias económicas - Influencias sociales - Influencias tecnológicas - Influencias ecológicas - Influencias legales 	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo focal con expertos - Entrevistas personal clave <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta bibliográfica 	Identificación de motores claves de cambio o fuerzas que afectarán la estructura de la industria
	<p>Diamante de Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de empresa, estructura y rivalidad. - Condiciones de la demanda - Industrias relacionadas y de apoyo. - Condiciones de los factores productivos. 	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo focal con expertos - Entrevistas personal clave <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta bibliográfica de fuentes internas y externas 	Comprensión estratégica del efecto de los factores del macroentorno sobre el entorno competitivo de la industria
	<p>Modelo 5 fuerzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrantes potenciales. - Clientes. - Sustitutos. - Proveedores. - Competidores. 	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo focal con expertos. - Entrevistas personal clave. - Encuestas clientes. - Observación directa. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta bibliográfica de fuentes internas y externas. 	Comprensión de las fuentes de la competencia (competidores actuales y potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos)
Diagnóstico interno	<p>Modelo de análisis estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsistema razón de ser. - Tecnológico. - Estructural. - Psicosocial. - Gestión. 	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista personal. - Observación directa. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta bibliográfica de fuentes internas. 	Comprensión del comportamiento general de organización ejemplo, a partir de entender sus partes y la interacción entre ellas

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Socialización de hallazgos del diagnóstico integral	Reuniones grupales	Sesiones grupales con personas clave de la organización	Socialización de los hallazgos del diagnóstico integral, recibir retroalimentación y apreciaciones de parte de la Dirección con el ánimo de llegar a un consenso entre el consultor y la organización
Propuesta de direccionamiento estratégico	- Matriz FODA. - Mapa estratégico. - Cuadro de mando integral.	Primarias - Propuesta del consultor. - Sesiones grupales con personas clave de la organización.	Diseño de un plan estratégico acorde a las aspiraciones de organización ejemplo y las realidades de su entorno
Presupuesto de implementación del Plan Estratégico	- Presupuesto de costos. - Proyección de flujo de caja descontado.	Primarias - Cotización. Secundarias • Consulta a expertos.	Presupuesto de implementación de ruta de soluciones y su respectiva justificación financiera
Sensibilización	Reuniones grupales	Sesiones grupales con todo el personal de la organización	Socialización del Plan Estratégico a todas las esferas de la organización de manera que cada colaborador identifique como su rol contribuye al logro de los preceptos organizacionales

Fuente. Elaboración propia (2020).

9 El plan de mercadeo

Se procede con la presentación del plan de mercadeo para la empresa MLD SAS, en coherencia con el objetivo planteado en el presente documento, en Medellín en el año 2021.

9.1 Objetivos

Los objetivos corporativos son dos, el objetivo de crecimiento que se plantea en número de unidades vendidas y aumento del posicionamiento de la empresa MLD SAS; y el objetivo de rendimiento que se plantea comparando la utilidad neta antes de interés e impuestos con relación a las ventas.

9.1.1 Objetivo de crecimiento

Vender 6.791.400 unidades en el año 2021 en los municipios de Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta.

9.1.2 Objetivo de rendimiento

Obtener un rendimiento esperado en el 2021 del 20% al comparar la utilidad neta antes de interés e impuestos con relación a las ventas en el año 2020 en la ciudad de Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta (**Tabla 6**).

Tabla 6

Estados de resultados proyectado 2021. Medellín.

Conceptos	\$ 2021	%
Ventas	1.697.850.000	100%
Costos directos	1.154.517.000	68%
Inversión en plan de mejoramiento	50.935.500	3%
Costos indirectos	152.896.500	9%
Utilidad neta AII	330.570.000	20%

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.2 Presupuesto de ventas

De acuerdo con lo presupuestado se espera vender \$1.697.850.000 en el año 2021 (**Tabla 7**).

Tabla 7

Presupuesto de ventas 2021

2020		2021	
1er semestre	2doSemestre	1er Semestre	2do Semestre
\$700.000.000	\$735.000.000	\$771.750.000	\$926.100.000

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.3 Formulación de las macro estrategias

Como resultado del estudio de recursos y capacidades; así como el de los factores externos, se realizó el respectivo análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que permitieron establecer las estrategias corporativas como se muestra en la **Figura 12** de este documento.

Dentro de la Macro - estrategia que se propone, de acuerdo con los hallazgos realizados durante la consultoría realizada a la empresa MLD SAS, es una estrategia de crecimiento con producto en el mercado actual, esta estrategia irá de la mano de un aumento de la cantidad de venta del producto actual y un aumento del uso de los sellos o precintos de seguridad en el mercado actual, igualmente se sugiere la búsqueda de nuevos clientes. Lo anterior debe ir acompañado de estrategias de mercadeo para:

1. Desarrollar acciones comerciales para penetrar clientes nuevos en Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta.
2. Planes de comunicación integrada que permitan dar a conocer más la marca y el producto de MLD SAS.

9.4 Estrategias de mercadeo

Siendo coherentes con la ruta de soluciones y el plan de mercadeo se deben tener en cuenta la aplicación de la estrategia aplicada al **modelo de las 4 Pes**, como sigue:

9.4.1 Estrategias de producto

La estrategia de producto se realizará teniendo como apoyo e implementación de la innovación incremental, pues las innovaciones incrementales consisten en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos (Arceo Moheno, 2010, citado por García-Zambrano & Cerón-Tatac, 2020).

Así pues, este modelo permitirá un mayor enfoque y concentración de esfuerzos de MLD SAS y el logro del crecimiento esperado en ventas del sello o precinto de seguridad plástico en línea con su misión y visión, coherente con lo que espera el mercado, un producto que en sus procesos de manufactura utiliza tecnología de punta, materias primas renovadas y procesos inmersos en mejoras continuas.

Se propone igualmente, la estrategia de producto superior, con esta estrategia se trata de llegar al mercado con un producto superior al de la empresa pionera (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2016). Por tanto, se ha determinado que uno de los factores solicitados hoy en día luego de la calidad del producto, es las certificaciones requeridas para ser uno de los proveedores seleccionados. En la **Tabla 8** se pueden observar la estrategia de producto con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables.

Tabla 8
Estrategias de producto

Estrategia de producto	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Estrategia de Innovación	Realizar la certificación BASC del precinto de seguridad y MLD SAS	Ingresos por ventas adicionales.	Grupo de trabajo colaborativo en las áreas internas para mapear procesos.	Gerente Comercial
Estrategia de producto superior		Número de clientes nuevos.	Inversión en proceso de certificación.	

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.4.2 Estrategias de precio

Para determinar la estrategia de precios establece un precio de acuerdo con los precios que tiene la competencia analizada y reconocida por los líderes estratégicos como las compañías que tienen una demanda importante del mercado de los sellos o precintos de seguridad. En la **Tabla 9** se pueden observar la estrategia de precio como resultado del análisis de resultados y como escenario de oportunidades comerciales y de apertura de mercado.

Tabla 9
Estrategias de precio

Estrategia de precio	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Estrategias de fijación de precio de mercado	Fijación de precios acordes al mercado	- Ingresos por ventas adicionales. - Número de clientes nuevos. - Precios de la competencia.	- Marketing intelligence. - Análisis de costos.	Gerente Comercial

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la

Tabla 10 se puede identificar el valor de la oferta de precintos en las compañías que venden en Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta para el primer trimestre del año 2021.

Tabla 10

Valor de la oferta precintos

Nombre del competidor	Valor unidad precio 2021
UNISTO SAS	Referencia AXIS-por unidad a \$170 más IVA -Cantidades mínimas de venta: 1000 (mil)
Vélez Palacio LTDA	Referencia - por unidad a \$350 más IVA -Cantidades mínimas de venta: 500 unidades
Plus Solutions SAS	Referencia VP01- unidad a \$225 más IVA - No hay cantidades mínimas de venta
Business and Supplies Logistics LTDA	Referencia Tubular 1 unidad \$495 más IVA – Cantidad mínima de venta: 100 (cien) unidades.

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.4.3 Estrategias de distribución

Aumentar la cobertura actual en un 40% en los Municipios de Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta, logrando eficientemente el uso de recursos apoyándose eficientemente en las diferentes tácticas establecidas.

En la

Tabla 11 se representa el esquema que contiene la estrategia, las tácticas y la forma como será medida cada una de ellas, así como los recursos y el responsable dentro de MLD SAS.

Tabla 11

Estrategias y tácticas de distribución

Estrategias y tácticas de distribución	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Incrementar las ventas directas en Medellín, Itagüí, La Estrella y Sabaneta	- Base de datos de entidades del sector público y privado.	- Número de clientes.		
	- Telemercadeo (llamada telefónica In bond o llamadas que se hacen por personal de MLD SAS y Out-bound, llamadas de los clientes a MLD SAS así como envío de correos).	- Número de visitas	- Bases de datos.	
	- Visitas comerciales.	- Número de llamadas.	- Zonificación de clientes.	Gerencia Comercial de MLD SAS
	- Reuniones con clientes dentro de MLD SAS.	- Cartas de presentación enviadas a través del email corporativo.	- Telemercaderista / Auxiliar administrativa.	

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.4.4 Estrategias de comunicación

Establecer una comunicación selectiva donde se formulen acciones que logren posicionar la Marca de MLD SAS, con unos recursos publicitarios acordes a los clientes y al mercado potencial, igualmente, un esquema de acciones para que la fuerza de ventas realice una venta consultiva que le permita dar una mejor asesoría y cerrar un mayor número de negocios.

En la

Tabla 12 se pueden observar la estrategia de marca con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, que se refieren al logotipo y nombre de la institución.

Tabla 12

Estrategias de marca

Estrategia de marca	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Selectiva	- Definir la propuesta de valor (variedad, confiabilidad, seguridad).	- Recordación.	- Investigación de mercado.	- Gerente general.
	- Definir el concepto de marca.	- Posicionamiento.	- Diseñador gráfico.	- Gerente comercial.

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la **Tabla 13** se pueden observar las estrategias de publicidad con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, que se refieren exclusivamente a los medios de comunicación.

Tabla 13

Estrategias y tácticas de publicidad

Estrategia y tácticas de publicidad	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Selectiva	- Creación de la página web https://www.mldsas.com.co	- Número de visitas en la página web www.mldsas.com.co	Web master www.mldsas.com.co	- Gerente comercial.
	- Incluir contenido del sector del plástico y de los productos.	- Número de cotizaciones en la web www.mldsas.com.co		- Practicante de comunicaciones.
	Insertos para publicidad en ferias	No. de insertos	Proveedor de publicidad	

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la

Tabla 14 se puede observar la estrategia de promoción de ventas con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, que se refieren a las acciones que producen una respuesta inmediata y asegurar entregar el mejor servicio que acompañe proceso de ventas.

Tabla 14

Estrategias de promoción de ventas

Estrategia de promoción de ventas	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Atraer nuevos clientes	Material promocional (agendas, bolígrafos)	- No de agendas. - No de clientes.	Agendas y bolígrafos	Gerente comercial
	Descuentos por pronto pago	- % de descuento. - No de clientes.		

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la **Tabla 15** se puede observar la estrategia de Relaciones Públicas con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, se tienen en cuenta los eventos donde puede participar la organización y darse a conocer, hacer networking o red de contactos en los negocios y conocer las tendencias de consumo de sus clientes como lo que venden sus competidores.

Tabla 15

Estrategias y tácticas de relaciones públicas

Estrategias y tácticas de relaciones públicas	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Generar una imagen favorable del precinto de seguridad y la empresa MLD SAS en el mercado	Participación en ferias como:	- No. de ferias.	- Stand en la feria.	Gerente comercial
	- Logística y transporte. - Feria de Inexmoda. - Feria de Transporte. - Feria del sector automotriz.	-No. de visitantes al stand.	- Material publicitario.	
	Capacitaciones de uso de producto	- No. de capacitaciones. - No. de asistentes.	- Salón. - Refrigerio. - Equipo audiovisual.	

Fuente. Elaboración propia (2021).

En la **Tabla 16** se puede observar la estrategia de ventas con las respectivas tácticas indicadores, recursos y responsables, que se refieren exclusivamente a la labor comercial.

Tabla 16

Estrategias y tácticas de ventas

Estrategia y tácticas de ventas	Táctica	Indicador	Recursos	Responsable
Incrementar el número de clientes	- Llamadas. - Envío de emails. - Encuesta de satisfacción.	- No. de clientes. - No. de llamadas efectivas. - Correos enviados.	- Estadísticas y bases de datos. - Personal asignado a la venta telefónica.	- Gerente comercial.
	Visita a empresas.	- No. de empresas. - No. de visitas.	- Bases de datos. - Zonificación de clientes. - Fuerza de ventas.	- Comercial. - Televentas.

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.5 Presupuesto de comunicaciones

En lo relacionado con el plan de comunicaciones, para el año 2021 se propone una inversión por un valor total de \$56.500.000 (**Tabla 17**).

Tabla 17

Presupuesto de comunicaciones

Táctica	ITEM	PRESUPUESTO
Base de datos de entidades del sector público y privado	Gestión Campaña Interna	\$ 2.000.000,00
Reuniones con clientes dentro de MLD SAS		\$ 1.000.000,00
Creación de la página WEB: https://www.mldsas.com.co, Incluir contenido del sector del plástico y de los productos. Estrategias en Facebook, Instagram y Linked In	Gestión de Pagina Web	\$ 2.500.000,00
Insertos para publicidad en Ferias	Gestion de Eventos	\$ 15.000.000,00
Material promocional (agendas, bolígrafos)	Gestión Publicitaria	\$ 1.000.000,00
Participación en Ferias como:	Gestion de Eventos	\$ 30.000.000,00
*Logística y transporte.		
*Feria de Inexmoda		
*Feria de Transporte		
*Feria del sector automotriz		
Capacitaciones de uso de producto		\$ 5.000.000,00
TOTAL		\$ 56.500.000,00

Fuente. Elaboración propia (2021).

9.6 Calendario de comunicaciones

Para el año 2021 se propone el siguiente calendario para la ejecución de actividades dentro del plan de mercadeo relacionadas con la comunicación integrada del Marketing (**Figura 21**).

Figura 21
Calendario de comunicaciones externas e internas

ACTIVIDAD	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
DIAGNOSTICO	■								
ENCUESTA VIRTUAL Y CUENTA DE PROFUNDIDAD	■								
PRESENTACION DE RESULTADOS	■	■							
PLAN DE COMUNICACIÓN y KPI	■	■	■	■					
CONTRATACIÓN DESARROLLO PAG WEB	■	■	■	■	■				
PARTICIPACIÓN FERIA INMOBILIARIA	■	■	■	■	■	■			
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN MATERIA PUBLICITARIO	■	■	■	■	■				
ACTIVIDAD	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Reunión informativa de Plan de Comunicación	■								
Entregable de Misión, Visión, Valores, Propuesta de Valor	■	■							
Desayuno con La Gerencia	■	■	■						
Lanzamiento de Video Corporativo	■	■	■	■					
Café con la Gerencia	■	■	■	■	■				
Entregable Manual de Ética	■	■	■	■	■	■			
Asesoría de Imagen corporativa y servicio al Cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia (2021).

10 Presupuesto para la ruta de soluciones

En la **Tabla 18** se observa el Presupuesto de \$97.100.00 destinado para la ruta de soluciones. El cual incluye el valor presupuestado por la asesoría y acompañamiento durante la consultoría, como los recursos solicitados para la puesta en marcha del plan de comunicaciones.

Tabla 18

Presupuesto para la ruta de soluciones

Fase	Dedicación	Valor
Plan de mercadeo 2021* *Presupuesto de acciones de mercadeo y comunicaciones – Incluido.	1 semestre	\$56.500.000,00
Diagnóstico y consultoría	400 horas	\$40.600.000,00
Total		\$97.100.000,00

Fuente. Elaboración propia (2021).

11 Valor de la consultoría

El valor de la consultoría sumó un total \$40.600.000 (**Tabla 19**). Se puede observar de manera detallada las acciones a realizar, horas de trabajo y valor.

Tabla 19

Presupuesto para la consultoría

Fase	Dedicación	Valor
Estudio del entorno organizacional	130 horas	\$13.000.000
Diagnóstico interno de “MLD SAS”	120 horas	\$12.000.000
Socialización resultados diagnóstico integral	6 horas	\$600.000
Plan estratégico para “MLD SAS”	120 horas	\$12.000.000
Justificación financiera de la implementación de la propuesta	12 horas	\$1.000.000
Sensibilización para la implementación	12 horas	\$1.000.000
Subtotal		\$39.600.000
Otros gastos (viáticos, desplazamientos, papelería)		\$1.000.000
Total	400 horas	\$40.600.000

Fuente. Plan de mercadeo de MLD SAS (2021).

12 Conclusiones

La organización MLD SAS cuenta con gran experiencia en la manufactura de productos plásticos y posee reconocimiento entre sus clientes actuales por sus niveles de servicio, variedad en sus productos y asesoría técnica lo cual puede apoyar el plan de mercadeo sugerido para lograr mayor posicionamiento de marca y un incremento significativo en las ventas.

Como resultado del estudio de recursos y capacidades; así como el de los factores externos, se realizó el respectivo análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que permitieron evaluar la situación actual de la empresa MLD SAS y detectar acciones que no están siendo efectivas en la administración de las áreas funcionales de impacto en la empresa como el área de recursos humanos, el área de producción, el área de ventas y el área de dirección estratégica, desde los procesos de reclutamiento de personal, manuales de funciones y ausencia de mapas de procesos para cada área y sus cargos.

En relación con la estrategia de producto a realizar se requiere fortalecimiento del equipo de ventas que permita llegar de manera dedicada y asertiva al mercado potencial, entendiendo claramente las necesidades del cliente y logrando demostrar mayores aplicabilidades de los sellos de seguridad para así llegar a ese mercado potencial que hoy tiene y que puede llegar a obtener con las estrategias de mercadeo y comunicación adecuadas.

En cuanto a la variable precio, se planteó una estrategia de continuidad con el precio que hoy presenta el sello de seguridad acorde con los niveles de mercado, teniendo en cuenta que bajo esquemas de licitaciones y cantidades más elevadas al rango de 4000 unidades de consumo mensual puede pactarse un precio con el cliente.

En cuanto a estrategias de comunicación con la presente consultoría se implementa el canal de comunicación por página web con herramientas que permiten además de darse a conocer a través de internet, consultas de cotizaciones y reacción inmediata a clientes

potenciales que consultan la página, haciendo llamadas in bound, llamadas que hacen los clientes a la empresa para lograr mayor captación.

Se propone una estrategia de comunicación selectiva, revistas especializadas como la revista de Acoplásticos y revistas del sector del plástico, que permiten difundir de manera selectiva y especializada en el sector del plástico al cual recurren el perfil del comprador actual para hacer una red de proveedores.

La fuerza de ventas debe tener un presupuesto de clientes potenciales y actuales a contactar de manera semanal y mensual, las acciones deben ser llamadas telefónicas y envíos de emails a los clientes, así como visitas a los clientes con mayor potencial, apoyada por recursos publicitarios que son bien aceptados culturalmente en Colombia, Se sugiere una inversión para participación en ferias o eventos donde previamente se estudia el listado de asistentes para tomar la decisión de inversión. Para tal efecto, se sugiere material publicitario como insertos con la información técnica del precinto de seguridad e imágenes, así como información de la empresa, pendones para la participación en eventos y ferias y souvenir acorde con el producto.

Será importante llevar un monitoreo de los avances de las estrategias para los cual se debe hacer uso de las reuniones con los demás colaboradores para obtener una retroalimentación constante en lo relacionado a la efectividad del plan de mercadeo, para lo cual se propone dejar actas de las reuniones y reportes de la fuerza de ventas consolidado mes a mes, de esta manera se facilita el flujo de información y evita la pérdida de datos.

Se propuso la contratación de un Community Manager o figura encargada dentro de la organización de darle mantenimiento y atención a las redes sociales, que apoye el incremento del tráfico en la página web y que logre potencializar aún más la herramienta, con estrategias de comunicación como temas sobre el sector del plástico, actualización de normas, utilización de información para redireccionar estrategias hacia un nuevo segmento de clientes.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

De acuerdo a la investigación realizada utilizando las fuentes primarias y secundarias, el sector del plástico al cual pertenece la empresa MLD SAS, se encuentra enfrentando actualmente una crisis que se ha generado a raíz de la situación mundial alrededor de la enfermedad de COVID, a la cual no ha sido ajena ningún sector económico y que se viene dando desde principios del año 2020, esto ha generado gran desequilibrio en los escenarios de proyección presupuestal para toda organización y MLD SAS no está al margen de los impactos.

El mercado nacional y específicamente el mercado que se ha estudiado en esta investigación, para MLD SAS ha presentado gran continuidad en la forma como había operado en el año 2019, lo que significa que la empresa logró mantener los niveles de venta que han mostrado en el año inmediatamente anterior, no obstante, los hallazgos del estudio de mercado muestran que es importante lograr mejores herramientas de comunicación hacia el cliente y generar estrategias de venta que impulsen a la fuerza comercial a mostrar de manera asertiva los atributos de los sellos de seguridad y de la empresa como proveedor para los sectores a los cuales estaba dirigido el estudio como el de transporte Masivo, Urbano, paquetería y mensajería, Sector Textil y Sector de alimentos, el potencial de consumo del producto se destaca en varios de los procesos internos y externos que tienen las empresas consultadas y el pronóstico de crecimiento es positivo si la compañía implementa planes de mercadeo que ayuden a que la compañía apalanque de manera profesional las ventas.

13 Recomendaciones

Implementar las actividades propuestas en el plan de mercadeo y en la Ruta de soluciones planteada para el año 2021 Implementar las actividades propuestas en el plan de mercadeo y en la Ruta de Soluciones planteada para el año 2021, teniendo como base la información y datos entregadas para el análisis de entornos internos y externos que permiten de manera objetiva tener un esquema de tácticas que configuran estrategias de mercado ajustadas tanto al producto de sellos o precintos plásticos de seguridad, al tipo de mercado objetivo y a las necesidades que presentan los sectores donde se concentra un potencial que tiene un universo mayor al 20% y de esta manera lograr ese estimado y potencializar clientes adicionales que sigan apalancando el crecimiento de los siguientes años.

Informar de manera oportuna y detallada las estrategias del plan de comunicaciones de manera que permitan un trabajo conjunto entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, como las áreas administrativas, de producción y de ventas. Igualmente, entregar los recursos necesarios tanto de talento humano como financieros para ejecutar el plan de comunicación externa y así impulsar de manera asertiva la información de las cualidades del sello y precinto de seguridad como las diferentes funcionalidades que apoyan diferentes procesos de las organizaciones unidas al nivel de calidad del producto, cumpliendo con lo solicitado en el mercado.

Revisar el estudio de mercado realizado y los resultados encontrados, de esta manera se posibilita que con la experiencia del Gerente General y el Gerente Comercial lograr identificar oportunidades adicionales a las informadas como: concentrar esfuerzos comerciales en el sector de Transporte masivo, urbano, paquetería y mensajería donde se concentra el mayor potencial de la demanda del producto, seguido por el sector de alimentos, asegurando la comunicación directa con el Gerente de Compras o logística ya que al ser un producto tan especializado en procesos específicos, al hacer el contacto con personas de otros cargos hace que se pierda la oportunidad de realizar la venta.

Realizar una inducción a la fuerza de ventas para realizar una venta consultiva donde le permita dar una asesoría a los clientes para que se planee mejor la compra y la

administración del inventario, teniendo en cuenta que una de las características de este tipo de ventas es que el producto se entrega al cliente con logo, colores corporativos y debidamente enumerado con un código de control entregado por la empresa ya que de irrumpir con este protocolo deja abierta las posibilidades de fraude,

Implementar indicadores de gestión que le permitan mantener los niveles de la calidad de los atributos del precinto o sello de seguridad, así como los niveles de servicio que se destacan de manera muy positiva en la atención a los clientes actuales y a la agilidad en las entregas, siendo este un producto con un manejo con condiciones bajo protocolos de seguridad. De esta manera, se puede fidelizar los clientes que inician como potenciales para que la empresa logre cumplir el crecimiento en ventas presupuestado.

Aprovechar y comunicar las recomendaciones dadas por los clientes actuales para apalancar la venta a los clientes objetivos. Las acciones que se realicen para asegurar la calidad del producto y el servicio serán claves para que el voz a voz se genere entre las mismas empresas, entendiendo un comportamiento que se da de manera cultural en la región antioqueña.

Iniciar el proceso de certificaciones e incluir esta inversión como uno de los principales recursos para lograr mayor participación como proveedor de empresas en donde los pliegos de licitaciones tienen como requisito indispensable tener una certificación ISO, BASC o alguna especializada en el sector del plástico por la calidad del material utilizado y la duración como resistencia del producto ante cualquier evento de violabilidad.

Establecer una estrategia de precios de paridad, partiendo en primer lugar de las unidades de ventas mínimas, el costo informado por los líderes de la organización y el precio fijado por la competencia que es bien conocido por MLD SAS, esto unido a una estrategia de crecimiento en los municipios seleccionados donde existe la concentración de las empresas de los sectores que consumen el producto como se ha informado son Medellín, Itagüí, Sabaneta y La Estrella.

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Orientar la estrategia de comunicación de marca considerando la propuesta de valor que se ha trabajado y definido con el Gerente General y el Gerente Comercial como: “MLD SAS una empresa que entrega soluciones innovadoras amigables con el medio ambiente y económicas para cualquier elemento hecho de plástico, por un equipo experto que brinda constante asesoría y acompañamiento en cualquier momento del proceso. Lo anterior se apoya en la misión y visión de la organización y de los procesos de manufactura que aseguran un producto con atributos de variedad, resistencia, calidad y confiabilidad. Si MLD SAS realiza las acciones sugeridas de manera oportuna, alcanzará un concepto de marca en su mercado que le de los cimientos para un posicionamiento mayor en el mercado del sello y precinto de seguridad.

Contratar una persona más para el área comercial, con un perfil diseñado de acuerdo al nivel de empresas a manejar y de los cargos que se ha informado son de alto nivel en las áreas de compra, teniendo en cuenta que la responsabilidad de las ventas se encuentra concentrada actualmente en el Gerente Comercial y que al iniciar el ciclo de ventas desde cero con los clientes potenciales, será necesario reforzar el departamento y aumentar las acciones comerciales. Para ello, se propone adicionalmente, tener indicadores de gestión establecidos para monitorear la venta y controlar el crecimiento de acuerdo con los objetivos planteados. Se sugiere que la fuerza de ventas debe tener un presupuesto de clientes potenciales y actuales a contactar de manera semanal y mensual, las acciones deben ser llamadas como emails a los clientes, así como visitas a los clientes con mayor potencial, apoyada por recursos publicitarios que son bien aceptados culturalmente en Colombia.

Continuar con la inversión de la página web, para asegurar que la comunicación a través de este canal sea efectiva y permita generar mayor conectividad con clientes que dan prioridad a esta forma de comprar. Será necesario contemplar una persona que controle la información publicada en el sitio web, el comportamiento de efectividad de dicha herramienta y la mejora continua de este canal. Se propone, invertir en la contratación de un Community Manager que apoye el incremento del tráfico en la página web y que logre potencializar aún más la herramienta, con estrategias de comunicación como temas sobre el

sector del plástico, actualización de normas, utilización de información para redireccionar estrategias hacia un nuevo segmento de clientes

Establecer en el plan de mercadeo un calendario de eventos virtuales y presenciales que estimen convenientes los líderes de la organización, desde el punto de vista de gremio que lo convoca como los clientes que asisten y que permiten dar fuerza al enfoque de crecimiento en ventas con la divulgación de la marca y el producto. Esto unido a una presencia en redes como LinkedIn, Facebook e Instagram donde se genere contenido de los atributos del producto.

Invertir recursos en material POP como insertos, agendas y bolígrafos para generar una recordación de marca en los clientes nuevos y en los eventos a los cuales se decida asistir. La cultura de la región hace que este tipo de estrategias funciones de manera positiva en quienes reciben este material.

Conservar de manera digital en la organización, la base de datos de los clientes actuales y potenciales con información confiable e histórica, que sin lugar a dudas, hace más eficiente los procesos comerciales. Lo anterior, dará el insumo para realizar acciones como encuestas corporativas sobre servicio y las tendencias de consumo del sello o precinto de seguridad.

Realizar un monitoreo de los avances de las estrategias para lo cual se deben realizar reuniones con los demás colaboradores para obtener una retroalimentación constante en lo relacionado a la efectividad del plan de mercadeo, que incluya actas de las reuniones y reportes de la fuerza de ventas consolidado mes a mes, de esta manera se facilita el flujo de información y se evita la pérdida de datos.

Referencias

- Acoplásticos. (2020). Reacción ágil ante los desafíos globales. *Plásticos en Colombia*, 50, 15–23.
- Acoplásticos. (2021). *Sitio web Acoplásticos*. <https://acoplasticos.org/>
- Business Alliance for Secure Commerce [BASC]. (2021). *Quiénes somos*. <https://bit.ly/3741t12>
- Colombia. Congreso de la República. (2019). *Proyecto de Ley de 2019: por medio de la cual se establecen medidas tendientes a la reducción de la producción y el consumo, de los plásticos de un solo uso en el territorio nacional, se regula un régimen de transición para reemplazar progresivamente por alternativas reutilizables, biodegradables u otras cuya degradación no genere contaminación, se crean mecanismos de financiación se dictan otras disposiciones*. Senado de la República.
- García-Zambrano, H. V., & Cerón-Tatac, O. I. (2020). Innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo. *Polo del Conocimiento*, 5(8), 20–41.
- Guevara Bohórquez, A., González, A., Rojas Velásquez, I., Sánchez Armas, D., & Enríquez, D. (2020). Análisis del entorno del Distrito Metropolitano de Quito, para la gestión de Turismo de Congresos y Convenciones. *Gestión Joven*, 21(4), 54–77.
- Guzmán Vásquez, A., Malaver Rojas, M., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2005). *Análisis estructural: técnica de la prospectiva*. Universidad del Rosario.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *ISO 17712:2010. Freight containers - Mechanical seals*. ISO.
- Kerin, R., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2018). *Marketing* (13^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13^a ed.). Pearson Educación.

- MLD SAS. (2021). *Productos: categorías*. <https://www.mldsas.com.co/productos/>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2016). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Alfaomega.
- Porter, M. E. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Continental.
- Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter: clave para el éxito de la empresa*. www.5fuerzasdeporter.com
- Salesforce. (2021). *Aspectos básicos del marketing B2B*. <https://sforce.co/3eTdN8J>
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335–344.
- Vara, D. (2017). *¿Cómo utilizar el Modelo Canvas para mi idea de negocio?* <https://bit.ly/36X5vIP>

Anexos

Anexo A. Entrevista a profundidad

	Entrevista a profundidad
Nombre del entrevistado: Empresa: Cargo: Consultor: Janet Osorio López Investigación: Investigación de Mercados Aplicado a la Empresa MLD SAS para medir mercado potencial	Fecha: Hora: Lugar:

Objetivo: Determinar si existe mercado potencial para los productos de la línea de precintos de seguridad de MLD SAS en los municipios de Medellín, Itagüí, Sabaneta y La Estrella, pertenecientes a empresas de transporte, alimentos y textil en el segundo semestre del año 2020.

¿Conoce los precintos o sellos de seguridad, los precintos?

¿Usted que conoce de este mercado?,

¿Tiene cifras que nos pueda compartir del mercado de precintos?

¿Cuáles son las empresas?

¿Sabe qué tan atractivo podría ser este mercado?

¿Cuáles son las presentaciones (por unidades, por peso, por metros)?

¿Cuál es el tamaño del pedido regular de los pedidos?

Objetivo 2. Cuantificar el número de empresas que estarían dispuestos a comprar este producto

¿Cuáles empresas consumen este tipo de productos?

Objetivo 3. Caracterizar el perfil del cliente potencial.

Sectores

Subsectores

Cuáles son algunas empresas

Objetivo 4. Identificar los atributos del producto que necesitan los clientes potenciales.

¿Cuáles son los atributos que se consideran más importantes a la hora de comprar un precinto (color, seguridad)?

Objetivo 5. Identificar las necesidades y beneficios que buscan satisfacer los clientes.

¿En su empresa para qué usa los precintos, cuáles son sus aplicaciones, qué usos se le dan a este tipo de productos?

¿Y en las demás empresas usted sabe si lo usa para lo mismo o cuáles otros usos le dan?

Objetivo 6. Identificar las referencias de precintos de seguridad de mayor demanda y su frecuencia de compra.

¿Cuáles son los precintos de seguridad que más compran?

¿Cuál es la frecuencia de su compra?

Objetivo 7. Identificar la percepción que tiene las personas encuestadas de la compañía

¿Cuándo usted piensa en MLD SAS que es lo primero que se le viene a la mente?

¿Qué conoce o ha oído hablar de MLD SAS?

¿Cuáles considera que son las características distintivas más importantes de MLD SAS?

Objetivo 8. Listar los competidores directos e indirectos.

¿Actualmente a cuáles compañías le compra precintos?

¿Usted utiliza otros productos sustitutos que cumplan la misma función de los precintos?

¿Estos productos, a quién se los compra actualmente?

FIRMA CONSULTOR

FIRMA ENTREVISTADO

Fuente. Elaboración propia (2020).

Anexo B. Cuestionario encuesta



1-INTRODUCCIÓN,

Cordial Saludo, Somos una empresa de consultoría en Mercadeo para la empresa MLD SAS y a continuación se le realizaran unas preguntas para conocer el mercado potencial de precintos en Medellín y algunos municipios cercanos.

2- DATOS DE CLASIFICACIÓN

2.1-AREA DEL CARGO

COMPRAS

LOGISTICA

PRODUCCIÓN

TRANSPORTE

Otra Área ¿Cuál?

2.2- ¿En Cuál sector está su empresa?

Transporte Masivo

Transporte Urbanc

Transporte de paquetería y mensajería

Sector alimenticio

Tintorerías

Otro

2.3- ¿Consume actualmente Precintos y Sellos de seguridad?

Si

No

2.4- ¿Con qué frecuencia hace un pedido de compra del precinto en su organización?

Semanal


Mensual

Plan de Mercadeo en MLD SAS

Bimensual

Trimestral

2.5- ¿Cuál es la cantidad de producto por pedido?

Referencia	Foto	SI	NO	Compras mensuales
Precintos de Seguridad Metálico Plásticos 40				500 a 1.000 unidades <input type="checkbox"/> 1001 a 2000 unidades <input type="checkbox"/> 2001 a 3000 unidades <input type="checkbox"/> 3001 a 4000 unidades <input type="checkbox"/> Más de 4.000 <input type="checkbox"/>

2.6. ¿Cuáles atributos considera importantes en un sello de seguridad?

Variedad en colores

Código Imborrable

Inviolable

Variedad en Referencias

2.7- ¿Cuándo le nombran los Sellos/Precintos de seguridad de MLD SAS que es lo primero que piensa?

Calidad

Seguridad

Precio

Servicio

Innovación

Cumplimento

Talento Humano especializado

Otra ¿Cuál? _____

2.8- ¿Recomendaría los precintos de seguridad de MLD SAS?

SI

NO

Plan de Mercadeo en MLD SAS

DATOS DE CONTROL:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR _____

FECHA _____ HORA _____

LUGAR _____

Fuente. Elaboración propia (2020)