

**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN  
DE PASTO COMPRENDIDO ENTRE ENERO Y DICIEMBRE DE 2013**

**NATALIA VILLOTA ARTEAGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2012**

**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN  
DE PASTO COMPRENDIDO ENTRE ENERO Y DICIEMBRE DE 2013**

**NATALIA VILLOTA ARTEAGA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
Esp. DUMER DELGADO CADENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2012

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
2. OBJETIVOS .....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	18
3. JUSTIFICACION .....	19
4. MARCO REFERENCIAL .....	20
4.1 MARCO CONTEXTUAL .....	20
4.1.1 Antecedentes: .....	20
5. MARCO TEORICO .....	23
5.1 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO .....	23
5.1.1 La satisfacción del cliente. ....	23
5.2 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	24
5.3 EL MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO .....	25
5.4 GERENCIA DEL SERVICIO .....	27
6. MARCO CONCEPTUAL .....	29
6.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	29
6.2 ENTORNO DE MARKETING .....	29
6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS .....	29
6.4 POSICIONAMIENTO .....	30
6.5 SERVICIO AL CLIENTE .....	30
6.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO .....	31
6.7 ESTRATEGIA .....	31
6.8 SEGMENTACIÓN .....	32
6.9 CALIDAD DEL SERVICIO .....	32

6.10	INSATISFACCIÓN .....	33
6.11	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	34
7.	MARCO LEGAL.....	35
8.	METODOLOGÍA, MÉTODO, TIPO DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	36
8.1	METODOLOGÍA.....	36
8.2	MÉTODO .....	36
8.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
8.4	FUENTES DE INFORMACION .....	37
8.4.1	Fuentes primarias.....	37
8.4.2	Fuentes secundarias .....	37
9.	COBERTURA DEL ESTUDIO .....	38
9.1	TEMPORAL .....	38
9.2	ESPACIAL.....	38
10.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	39
10.1	MACROENTORNO DE LA EMPRESA.....	39
10.1.1	Entorno social. ....	39
10.1.1.1	Dinámica Poblacional. ....	43
10.1.2	Entorno económico:.....	50
10.1.2.1	Entorno macroeconómico nacional.....	50
10.1.2.2	Caracterización, comportamiento de las estructuras productivas y de la dinámica económica y productiva. ....	51
10.1.2.3	Producto interno bruto: .....	58
10.1.2.4	La inflación.....	61
10.1.2.7	Contrabando .....	70
10.1.3	Entorno político.....	71
10.1.4	Entorno tecnológico.....	71
10.2	MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA .....	76
10.2.1	Situación actual .....	76
10.2.1.1	Identificación de la empresa .....	76
10.2.1.2	Gerencia. ....	78
10.2.1.3	Departamento financiero.....	81
10.2.1.4	Departamento de compras. ....	83

10.2.1.5 Departamento de administración y distribución .....	84
10.2.1.6 Departamento comercial .....	86
10.2.2 Matrices .....	89
10.2.2.1 Perfil de capacidad interna. ....	89
10.2.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) .....	95
10.2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). ....	100
10.2.2.4 Matriz de perfil competitivo .....	105
10.2.2.5 Análisis DOFA. ....	107
11. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	114
11.1 ESTUDIO DE DEBILIDADES Y POSIBLES CAUSAS.....	115
CONCLUSIONES .....	130
RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFIA .....	133
ANEXOS.....	135

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO No 1. POBLACIÓN POR GÉNERO PROYECCIÓN 2005 - 2011.....	40
CUADRO No. 2. POBLACION POR GRUPOS DE EDAD PROYECCIÓN 2005 - 2011.....	41
CUADRO No. 3. INDICADORES DEMOGRAFICOS 2005-2008 .....	47
CUADRO No. 4. CASOS DE MORTALIDAD EVITABLE MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007 .....	48
CUADRO No. 5. POBLACION EN SITUACION DE DESPLAZAMIENTO. Municipio de Pasto Periodo 2004 - 2007 .....	49
CUADRO No. 6. EVENTOS DE MORBILIDAD CONFIRMADA POR SIVIGILA..	49
CUADRO No. 7. VALOR AGREGADO, POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	52
CUADRO No. 8. Establecimientos de Comercio - Pasto.....	53
CUADRO No. 9. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL - 2007.....	54
CUADRO No. 10. PRODUCCION AGRÍCOLA DEPARTAMENTAL - 2009.....	55
CUADRO No. 11. PRODUCCION PECUARIA DEPARTAMENTAL 2009 .....	57
CUADRO No. 12. VARIACION PIB POR ACTIVIDAD ECONOMICA .....	60
CUADRO No. 13. VARIACION PIB DE LA OFERTA Y LA DEMANDA .....	61
CUADRO No. 14. IPC. VARIACIÓN ANUAL, TOTAL Y POR NIVELES DE INGRESO. SEGÚN CIUDADES – DICIEMBRE 2010.....	62
CUADRO No. 15. IPC. VARIACIÓN ANUAL, TOTAL Y POR GRUPO DE BIENES Y SERVICIOS. SEGÚN CIUDADES. 2010 .....	63
CUADRO No. 16. TASA GLOBAL DE PARTICIPACION, OCUPACION, SUBEMPLEO SUBJETIVO Y DESEMPLEO. ....	65
CUADRO No. 17. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES. ESTADISTICAS DEL MERCADO LABORAL PARA LA CIUDAD DE PASTO .....	66
CUADRO No. 18. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES. INDICADORES DEL MERCADO LABORAL PARA LA CIUDAD DE PASTO. ....	67
CUADRO No. 19. POBLACION OCUPADA SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD ....	68
CUADRO No. 20. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES. ....	69
CUADRO No. 21. NUMERO DE LICENCIAS APROBADAS Y AREA POR CONSTRUIR .....	70
CUADRO No. 22. NUMERO DE LICENCIAS APROBADAS PARA VIVIENDA ....	70
CUADRO No. 23. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	90



CUADRO No. 24. MATRIZ MEFI DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	99
CUADRO No. 25. MATRIZ MEFE DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	104
CUADRO No. 26. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	106
CUADRO No. 27. MATRIZ DOFA .....	108
CUADRO No. 28. HOJA DE TRABAJO DOFA DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	109
CUADRO No. 29. MATRIZ DE IMPACTOS DOFA – PONDERADO EL DORADO DISTRIBUCIONES .....	110
CUADRO No. 30. ANALISIS DOFA DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	111
CUADRO No. 31. MATRIZ COMPONENTE: PLANEACION ESTRATÉGICA .....	118
CUADRO No. 32. MATRIZ COMPONENTE: POLITICAS EMPRESARIALES .....	119
CUADRO No. 33. MATRIZ COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	120
CUADRO No. 34. MATRIZ COMPONENTE: TRAMITES ADMINISTRATIVOS ..	121
CUADRO No. 35. MATRIZ COMPONENTE: COMUNICACIÓN .....	122
CUADRO No. 36. MATRIZ COMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE .....	123

## LISTA DE GRAFICAS

Pág.

GRÁFICA No. 1.	ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE PASTO AÑO 2008	42
GRÁFICA No 2.	DIEZ PRIMERAS CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2007 .....	45
GRÁFICA No. 3.	MORTALIDAD GENERAL - MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2007.....	47
GRÁFICA No. 4.	TASA DE FECUNDIDAD SEGÚN EDAD DE LA MADRE - Municipio DE PASTO – AÑO 2007.....	48
GRÁFICA No. 5.	ACTIVIDAD INDUSTRIAL, NARIÑO – AÑO 2011 .....	54
GRÁFICA No. 6.	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, NARIÑO – AÑO 2009.....	55
GRÁFICA No. 7.	PRODUCCIÓN PECUARIA, NARIÑO 2009 .....	56
GRAFICA No. 8.	CRECIMIENTO ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB 2005 – 2010 .....	59
GRÁFICA No. 9.	EVOLUCIÓN DE LA VARIACIÓN ANUAL EN EL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC 1999 – 2010 .....	61
GRÁFICA No. 10.	ORGANIGRAMA DISTRIBUCIONES EL DORADO .....	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1 Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores	23
FIGURA 2 Competitividad sub- regional en Colombia	58

## **RESUMEN**

Las empresas en su afán de modernizar sus estructuras y llegar a ser competitivas en un ambiente cambiante que se experimenta constantemente, deben aprovecharse de estrategias que implanten el cambio, aumenten las utilidades y generen mayor bienestar a sus empleados. El diagnóstico estratégico crea conciencia racional y significativa de un contexto interno y externo.

Con la elaboración de este diagnóstico en Distribuciones El Dorado, se pretende descubrir las formas adecuadas de crear estrategias, enfrentar el mercado, desarrollar nuevas oportunidades de negocio según el ambiente social, político y económico, sin olvidar la importancia de prestar un servicio con alta calidad.

## **ABSTRACT**

Companies in their efforts to modernize their structures and become competitive in a changing environment that constantly experiments must implement strategies that take advantage of the change, increase profits and generate greater welfare of their employees. The strategic assessment and rational consciousness creates significant internal and external context.

With the development of this diagnostic Distributions El Dorado, is to find appropriate ways to create strategies, address the market, develop new business opportunities as the social, political and economic, not forgetting the importance of providing a high quality service

## INTRODUCCION

Tan importante como las características y los valores de los bienes o servicios que se ofrecen a los clientes, es el servicio, es decir la forma y los contenidos adicionales que se entregan en particular en cuanto a: asesoría, información, valores agregados, solución de reclamos, inquietudes servicio de mantenimiento o nuevos servicios, calidad en los productos, etc. En tanto que en muchas ocasiones el servicio al cliente hace la diferencia entre una empresa y otra que tienen la misma línea de negocio y con los mismos y similares productos.

Lo ideal para una empresa que tenga como objetivo la calidad sería satisfacer a sus clientes, como meta principal en todas sus transacciones, es lógico pensar que un mejor conocimiento del proceso de formación de la satisfacción del cliente permitiría desarrollar normas, procedimientos y estrategias de mercadeo más adecuados para lograr ese objetivo.

Con la intención de realizar un diagnóstico estratégico de servicio al cliente para la empresa Distribuciones El Dorado y contribuir a explicar dicho proceso y a mejorarlo, en este trabajo se cita una adaptación de la teoría de los dos factores de Herzberg a la satisfacción del cliente, la cual postula que unas dimensiones de los productos y/o servicios determinan la satisfacción del cliente, y otras muy distintas su insatisfacción.

Por otra parte, la empresa podría aprovechar las múltiples oportunidades para diferenciarse que le proporcionaría prestar atención a las dimensiones fuertemente vinculadas con la satisfacción, y conseguir una posición competitiva más ventajosa.

Finalmente, sobre el diagnóstico estratégico obtenido se presentará un plan de mejoramiento con estrategias mercadológicas y las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Distribuciones El Dorado es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos escolares, de oficina, populares y uso personal, la cual interactúa directa e indirectamente con el cliente inmediato o final.

Las oportunidades de mercado existentes, han permitido que Distribuciones El Dorado, alcance una expansión en los territorios del sur del Cauca, Putumayo y Nariño; sin embargo se presentan deficiencias en la prestación del servicio y nace entonces la necesidad de investigar por qué los clientes no se sienten a gusto con el servicio prestado por la empresa, porque el servicio y los productos no cumplen con sus expectativas y por qué las políticas administrativas, de comercialización y distribución no son las mejores. Como resultado de la investigación, obtener un diagnóstico que permita conocer las deficiencias, fortalezas, oportunidades y amenazas, a fin de adoptar o reorganizar procesos y procedimientos que así lo requieran, como también verificar el portafolio de productos y la calidad de los mismos, con el propósito de afianzar los que los clientes identifiquen como fortalezas y satisfactores en la prestación del servicio buscando alcanzar un alto nivel de competitividad, puesto que, si bien la empresa ha crecido, no se ha posicionado como competidor fuerte en el mercado.

Por lo anterior y con el propósito de ser competitivos en el mercado, es importante conocer la opinión del cliente, no solo para medir el nivel de satisfacción, sino para mejorar aquellos aspectos en los cuales la empresa tiene falencias como por ejemplo, la agilidad en el servicio prestado, la calidad de la atención, los procesos administrativos engorrosos, la identificación de productos de baja calidad ofrecidos y otros. La permanencia de un cliente, dependen directamente de su percepción y satisfacción.

El servicio es un conjunto de elementos que, independiente y colectivamente, influyen en la satisfacción del cliente, lo que quiere decir que cada una de las actividades que se desarrollan en cada área de la empresa, cada persona en ella y cada producto ofrecido, se convierte en una responsabilidad para lograr dicha satisfacción en aquel cliente que es el fin último. En ese orden de ideas, en Distribuciones El Dorado, se han detectado deficiencias que afectan los niveles de satisfacción, puesto que no existe un procedimiento coordinado y articulado con respecto a la recepción y atención de solicitudes, no se evidencia un eficiente, efectivo y eficaz compromiso del recurso humano enfocado al cliente y adicionalmente a esto, no se realiza un servicio postventa que permita identificar la calidad en los productos entregados al consumidor final. Pese a los esfuerzos que se han hecho para minimizar al máximo las inconformidades presentadas, no se ha logrado superar por completo aquellos descontentos que debilitan la misión de

la empresa; es por esta razón que con el planteamiento del diagnóstico estratégico se busca generar estrategias mercadológicas enfocadas a subsanar las deficiencias de la empresa.

Con este trabajo se busca encontrar aquellos aspectos en los que se incurre constantemente y que no permiten la satisfacción total del cliente, para lograr determinar estrategias mercadológicas aplicables a Distribuciones El Dorado que lleven a los directivos de la empresa a mejorar la calidad en el servicio prestado, a partir de una identificación de los reales factores de satisfacción e insatisfacción.

Es importante resaltar otro aspecto como lo es el impacto que tiene la investigación que se propone para la empresa en cuanto a que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las empresas han optado por dejar por escrito la actuación de la empresa, es decir, realizar un diagnóstico estratégico de ella.

Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores; todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste: el representante de ventas al llamarle por teléfono, los vendedores en los mostradores, el servicio de los despachadores al organizar el pedido, los funcionarios encargados del telemercadeo para que el cliente adquiera un nuevo producto y el personal del área comercial que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconscientemente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Todos estos aspectos se verán reflejados en la variación del porcentaje de ventas y como consecuencia trasciende al sector comercial en general, puesto que conlleva al fortalecimiento y crecimiento de la empresa o a su estancamiento, que a su vez hace que los porcentajes de todo el sector comercial sean favorables o desfavorables en una determinada región.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿El Diagnóstico Estratégico de Servicio al Cliente realizado en Distribuciones El Dorado permitirá identificar el estado actual y tendencias del proceso de la prestación del servicio y los grados de satisfacción de los clientes con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad?



### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual de Distribuciones El Dorado en el Municipio de San Juan de Pasto?
- ¿Qué factores del entorno son de mayor relevancia para el análisis del servicio al Cliente en Distribuciones El Dorado?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de Distribuciones El Dorado?
- ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para un mejoramiento significativo en el área de servicio al Cliente de la empresa?
- ¿Cómo diseñar un plan de mejoramiento enfocado al incremento de la competitividad de la Empresa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar el estado actual y tendencias de la prestación del servicio al cliente con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad de la empresa Distribuciones El Dorado de Pasto, en un periodo comprendido entre enero y diciembre de 2013.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la calidad de la prestación del servicio al cliente en Distribuciones El Dorado, con el propósito de determinar la problemática existente.
- Identificar algunas estrategias que podrían desarrollarse para mejorar la prestación del servicio en Distribuciones El Dorado.
- Realizar un plan de mejoramiento que al ser implementado permita mejorar la competitividad de la empresa.
- Determinar segmentos de mercado de la empresa en cuanto a clientes actuales y potenciales se refiere y plantear estrategias de posicionamiento.

### 3. JUSTIFICACION

La importancia de la realización del diagnóstico estratégico en Distribuciones el Dorado, radica en la posibilidad que tiene la empresa de conocer su funcionalidad y centro de acción, así como también el entorno externo que lo rodea y las diferentes amenazas y oportunidades que se le presentan. También se justifica en el hecho que no se ha realizado anteriormente este tipo de análisis dentro de la empresa.

Otro aspecto importante que cabe resaltar es la importancia del servicio y la atención con calidad en el éxito de la empresa. El diagnóstico estratégico que se realizará, se enfocará principalmente en el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes con el propósito de formular un plan de mejoramiento para aquellas debilidades arrojadas en el estudio y posteriormente crear estrategias mercadológicas que lleven a un posicionamiento competitivo de la empresa.

La importancia de contar con un buen servicio y atención al cliente, radica en que de este depende dar al cliente una experiencia de compra/servicio de calidad que permita establecer un Vínculo Emocional Positivo que a su vez propicia la lealtad del cliente a la empresa, lo cual suele ser un factor de crecimiento en el número de clientes y por lo tanto, determinante en el éxito o no de la empresa, es decir, que en términos generales, la atención y el servicio de calidad representan una ventaja competitiva para el negocio, que es lo que se busca.

Finalmente, es conveniente mencionar que la empresa considera de suma importancia la realización de la presente investigación, la cual terminará con la realización de una propuesta que será el plan de acción para buscar una mejora en la prestación del servicio a los clientes.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

#### 4.1.1 Antecedentes:

• **Municipio San Juan de Pasto.** San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

Se debe diferenciar que Pasto es el Municipio con su cabecera y 17 corregimientos, mientras que San Juan de Pasto es la cabecera.

El Municipio de Pasto se creó en 1.927 según ordenanza N° 14 emanada de la Asamblea de Nariño la cual suprime la provincia de Pasto.

*Política Administrativa.* A comienzos del siglo XXI, el municipio de Pasto, hace parte del departamento de Nariño, este a su vez integra los 32 departamentos de la República de Colombia y tiene a San Juan de Pasto como su capital.

El municipio de Pasto está dividido en dos grandes sectores: La Ciudad San Juan de Pasto, zona urbana: Las comunas con los barrios y en la zona rural: Los corregimientos y veredas.

Este tipo de organización obedece a un pensamiento, a una manera de administrar el territorio en su integral comprensión: Espacio, sociedad y cultura. Esta forma de ordenar el municipio se establece mediante acuerdo del Concejo de Pasto No. 004 de febrero de 2003 en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

El Pasto de hoy es el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del País, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; y con el resto del mundo, particularmente con Ecuador, por ser Pasto parte de la frontera activa con esa hermana nación.

*Aspectos Socio-económicos.* Las condiciones sociales de la población de un territorio generalmente están dadas por indicadores que reflejan el nivel de acceso al trabajo, la educación, la salud, el nivel de nutrición infantil y la protección que sus autoridades tengan sobre la población más vulnerable.

En el municipio de Pasto, en algunos aspectos se ha avanzado; en Salud se ha logrado carnetizar el 94% de la población pobre y vulnerable lo cual facilita el

acceso a los servicios de salud a pesar de tener aún un plan obligatorio de salud restringido.

En el municipio de Pasto, con el desarrollo de políticas nacionales y el impulso de políticas locales se ha mejorado el acceso a la educación especialmente primaria y secundaria, se ha disminuido la tasa de analfabetismo 6.07% sin embargo las estrategias para disminuir la deserción escolar aún son insuficientes.

También se han desarrollado programas orientados al fomento del trabajo y la productividad con población de madres cabeza de familia y jóvenes de sectores vulnerables.

El desarrollo económico el municipio de Pasto por siempre ha estado fundamentado en el desarrollo del sector terciario de la economía como es el comercio y los servicios públicos. Crece la informalidad muestra de ello son los indicadores de desempleo que siempre superan a las cifras nacionales.

Con el censo DANE del año 2005, baja el índice de necesidades insatisfechas (NBI) para el municipio sin embargo cuando se observa el indicador por zona, el sector rural tiene un NBI semejante al departamento de Nariño que está entre los últimos del país y también supera el del nivel nacional.

En el estudio de competitividad a los departamentos que realiza CEPAL en el año 2007 muestra a Nariño con un gran potencial medio ambiental, un buen manejo de las finanzas públicas, pero con muy baja fortaleza económica, infraestructura, ciencia y tecnología y capital humano ubicándose en el puesto 17 de 22 departamentos estudiados.<sup>1</sup>

• **Distribuciones El Dorado.** La empresa tiene una trayectoria de más de 30 años de labores comerciales, inicialmente fue conformada por una sociedad familiar compuesta por tres socios hermanos, después de 15 años se presenta un retiro voluntario de uno de los socios y en 1995 se produce la disolución de la sociedad entre los dos hermanos que quedaban, sin que esto se convierta en una dificultad ya que hasta este momento se contaba con una excelente razón social producto de la aceptación de sus clientes y la credibilidad de proveedores y sector financiero.

Con el transcurso de los años se ha destacado un preciado capital humano, se mantuvo aproximadamente hasta 120 trabajadores permanentes, por efectos de la crisis en el año 1999, se redujo la nómina a 35 trabajadores y hoy en día se cuenta con 60 personas.

---

<sup>1</sup> Plan de Salud Territorial 2008 - 2011

En el año 2000 se solicita aprobación de concordato el cual es aprobado finalmente del año 2002 hasta el año 2010; hoy en día la empresa se encuentra en franca recuperación principalmente por el gran apoyo de sus clientes y de manera especial de los proveedores mediante créditos aproximadamente en un 99% y apoyados por el sector financiero; por otro lado es muy importante destacar especialmente el decidido apoyo del personal que trabaja en la empresa, los cuales han aportado de una manera importante para el éxito de la recuperación mediante su esfuerzo, sacrificando tiempo de su descanso, dejando de compartir con sus familias.

Actualmente la empresa cuenta con cubrimiento en casi todo el Departamento de Nariño, con excepción de localidades de distancia considerable a las cuales no es posible el acceso por vía terrestre, como también por el flagelo de la violencia que nos afecta a todos los colombianos, así mismo se cubre parte de los Departamentos del Putumayo y Cauca.

## 5. MARCO TEORICO

A continuación se describen algunas de las principales teorías en las cuales se enmarca el proyecto que se pretende desarrollar:

### 5.1 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La teoría de los dos factores fue formulada por Herzberg en el ámbito de la satisfacción en el trabajo. Según esta conocida teoría existen unos factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores muy distintos que determinan la insatisfacción laboral. Los factores higiénicos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por el contrario, los factores de crecimiento generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente. En este sentido, como se muestra en la figura 1, la satisfacción y la insatisfacción no serían polos opuestos de un mismo continuo, como mantiene la teoría tradicional (según la cual cualquier factor puede producir satisfacción o insatisfacción dependiendo del nivel que alcance y de la importancia que tenga para cada persona), sino que habría un doble continuo, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción, y lo contrario de la satisfacción no sería la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Robbins, 1994; Davis y Newstrom, 1991).

Figura 1. Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores

#### TEORIA TRADICIONAL



#### TEORÍA DE LOS DOS FACTORES



**5.1.1 La satisfacción del cliente.** De las numerosas definiciones existentes de satisfacción del cliente (Howard y Sheth, 1969; Hunt, 1977; Oliver, 1981; Churchill

y Surprenant, 1982; Kotler y Dubois, 1993/4; Evrard, 1993/4), en este trabajo vamos a considerar la dada por Evrard (1993/4; p. 54) que define la satisfacción del cliente como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo", por ser muy general y no incluir la base de referencia con la que el cliente compara su experiencia de compra y de consumo, que es objeto de controversia entre los investigadores.

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980; Evrard, 1993/4; Lewis y Mitchell, 1990). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio (Boulding, Kalra, Staelin y Zeitharnl, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Bitner, 1990; Churchill y Surprenant, 1982), y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto del servicio (Parasuraman, Zeitharnl y Berry, 1994; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Cronin y Taylor, 1992).<sup>2</sup>

## **5.2 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

Swan y Combs (1976), Maddox (1981), Bitner, Booms y Tetreault (1990), y Silvestro y Johnston (1990) estudian la teoría de los dos factores en el ámbito de la satisfacción del cliente. Ninguna de estas 4 investigaciones concluye que existan dimensiones que sólo produzcan satisfacción o que sólo produzcan insatisfacción, aunque si hay dimensiones asociadas a la satisfacción o a la insatisfacción.

Aunque todos estos estudios utilizan el método del incidente crítico, el análisis de los datos realizados (y por tanto, las dimensiones obtenidas), los productos y/o servicios estudiados y los segmentos de clientes analizados son distintos.

En Swan y Combs (1976) y Maddox (1981), que son investigaciones que únicamente estudian productos, la clasificación de algunos de sus aspectos en dimensiones instrumentales, vinculadas a la insatisfacción y dimensiones simbólicas, vinculadas a la satisfacción, plantea cierta ambigüedad, lo que hace que los resultados obtenidos dependan de la forma en que se resuelva la misma.

---

<sup>2</sup> Investigaciones Europeas, Vol. 4, N° 1, 1998, pp. 53-80



Bitner, Booms y Tetreault (1990) y Silvestro y Johnston (1990), que sólo estudian servicios, analizan directamente la relación de esos aspectos de los servicios con la satisfacción y la insatisfacción del cliente, sin clasificarlos previamente en dimensiones instrumentales o simbólicas.

Bitner, Booms y Tetreault (1990), que se centra en las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea caliente en contactos con 3 tipos de servicios distintos, identifica comportamientos y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con un servicio, más que dimensiones generales. En este estudio se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de incidente y los grupos y las categorías, que recogen los citados comportamientos y sucesos.

Silvestro y Johnston (1990) no valida las hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente). Los autores también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión.

### **5.3 EL MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO**

El método del incidente crítico consiste en un procedimiento para recoger observaciones directas de ciertos hechos importantes en relación al comportamiento humano en situaciones definidas, y clasificadas de tal forma que sean útiles en la resolución de problemas de tipo práctico (Flanagan, 1954). Según Ronan y Latham (1974; p. 53) "el método del incidente crítico es una fórmula de entrevista sistemática para recoger comportamientos que hayan sido observados y llevan al éxito y/o fracaso en la realización de una tarea específica".

"Un incidente es definido como cualquier actividad humana observable que es suficientemente completa en sí misma para permitir hacer inferencias y predicciones sobre la persona que realiza una actividad" (Flanagan, 1954; p. 327). Un incidente crítico es aquél que favorece o perjudica el propósito general de la actividad (la satisfacción/insatisfacción del cliente en nuestro caso) de una forma significativa (Bitner, Booms y Tetreault, 1990). Dicho de otra forma, un incidente es crítico si hace una contribución importante, positiva o negativa, al propósito

general de la actividad (Flanagan, 1954). Bitner, Booms y Tetreault (1990; p. 73) definen los incidentes críticos como "interacciones concretas entre los clientes y los empleados de las empresas de servicios que son especialmente satisfactorias o especialmente insatisfactorias", y para Hayes (1992; p. 13) un incidente crítico es "un ejemplo concreto de un servicio o un producto en el que se describa, o bien un rendimiento positivo, o bien un rendimiento negativo".

Las condiciones para la aceptación de una respuesta como incidente crítico son las siguientes:

1. Aporta una anécdota muy satisfactoria en la pregunta del incidente crítico satisfactorio o muy insatisfactoria en la pregunta del incidente crítico insatisfactorio.
2. Se trata de una experiencia personal única, aunque se admitirán aquellas respuestas en las que se afirma que la misma experiencia se repite en más de una ocasión.

El método del incidente crítico es esencialmente una técnica de clasificación que emplea el análisis de contenido, en el que los "incidentes críticos" son los datos (Bitner, Booms y Tetreault, 1990). Para Paisley (1969; p. 133, citado por Kassarian, 1977; p. 9) "el análisis de contenido es una fase del procesamiento de la información en el que el contenido de las comunicaciones es transformado, a través de la aplicación objetiva y sistemática de unas reglas de codificación, en datos que puedan ser resumidos y comparados". El método de análisis de contenido utilizado en esta investigación se encuadra dentro de los denominados métodos lógico-semánticos, que se ocupan de la categorización y clasificación de las respuestas a preguntas abiertas (Mucchielli, 1988).

Andersson y Nilsson (1964) llegan a la conclusión de que la información recogida por el método del incidente crítico es fiable y válida. Concretamente examinaron la validez de contenido, la relevancia y la fiabilidad de la recogida de datos y del proceso de categorización. Ronan y Latham (1974) corrobora los descubrimientos de Andersson y Nilsson (1964) de que la fiabilidad y validez de contenido de esta metodología es satisfactoria. Además, señalan que el método del incidente crítico posee una adecuada fiabilidad test-retest referida al observador.

La elección de la técnica de investigación del método del incidente crítico se fundamenta principalmente en las 2 ventajas siguientes: en primer lugar, permite distinguir la satisfacción e insatisfacción del cliente de la actitud y de la calidad de servicio, ya que esta metodología pregunta por ocasiones concretas y no de forma general (Hausknecht, 1988), y en segundo lugar evita la necesidad de realizar un estudio exploratorio previo para determinar las dimensiones del servicio estudiado, al emplear preguntas abiertas.

## 5.4 GERENCIA DEL SERVICIO

Ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo; es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio. Casi todo el mundo capta inmediatamente el marco de referencia y el proceso del pensamiento que implica, pero algunos piensan que es necesario un enunciado conciso, verbalmente compacto de la definición. Esta es, generalmente, la definición que doy cuando se me pregunta:

Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

Esta definición tiene algunas consecuencias inmediatas que hacen a la gerencia del servicio muy diferente de los enfoques tradicionales del servicio al cliente. En mi opinión es un concepto de transformación. Va mucho más allá de las prácticas convencionales que normalmente han aplicado las compañías. Fue este carácter escandinavo de manejar el servicio el que llamó mi atención cuando lo descubrí por primera vez, por pura casualidad, en Dinamarca.<sup>3</sup>

Después de una breve meditación sobre la idea escandinava, empecé a comprender que los enfoques norteamericanos de la gerencia en el servicio generalmente incluían dos líneas básicas de acción que parecían terriblemente limitadas en su efectividad. La primera y más común es el “departamento de servicios al cliente”. La mayoría de los negocios deben tener alguna persona o departamento cuya misión es manejar los problemas de los clientes. Pero generalmente este departamento es el de quejas y rara vez algo más. Es decir, por regla general, la unidad contribuye en poco o nada hasta que un cliente descontento presenta algún problema.

Según el punto de vista escandinavo, tener un departamento de servicios para los clientes puede no ser algo bueno. La sola existencia de ese grupo trasmite un mensaje implícito a todos los demás que dice: “Alguien tiene bajo su cuidado al cliente, de modo que usted dedíquese a su trabajo y no se preocupe por eso”.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que esté en contacto directo con el cliente, debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de este y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad. Pero todos los demás necesitan también

---

<sup>3</sup> ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Editorial: 3R Editores, primera edición, Bogotá, 1997. Pág.20

tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid, p. 17

## 6. MARCO CONCEPTUAL

### 6.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Identificación del estado actual de una empresa en todos sus ámbitos, tanto en su interior como en el entorno, sus tendencias y cambios esperados, con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad. Se requiere valorar la competitividad actual y valorar los cambios hacia el futuro.

### 6.2 ENTORNO DE MARKETING

Consiste en los actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta. El entorno de marketing presenta tanto oportunidades como peligros. Las empresas de éxito saben que es crucial vigilar constantemente los cambios en el entorno y adaptarse a ellos.

- **Microentorno.** Consiste en las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, competidores y públicos.

- **Macroentorno.** Consiste en las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

### 6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Es el acto de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Una vez que se han identificado los grupos, la determinación de mercados meta evalúa que tan atractivo es cada segmento de mercado y sugiere uno o más segmentos de mercado y sugiere uno o más segmentos en los cuales ingresar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Octava Edición. Editorial Pearson Educación, México 2001.

## 6.4 POSICIONAMIENTO

Es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.<sup>6</sup>

## 6.5 SERVICIO AL CLIENTE

Para conceptualizar la expresión “servicio al cliente”, es necesario analizar aisladamente los términos “servicio” y “cliente”, con el fin de familiarizarse con el objeto de estudio y asumir una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al “público objetivo” de la empresa, pasando por ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los entes clasificados como “público objetivo” no se interesan de forma particular por el servicio o producto que ofrece la empresa. El “cliente potencial” si se interesa, pero todavía no decide comprar o acudir al servicio, el “comprador eventual” ya se ha decidido y el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra “Cliente” para el análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia, desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

El “Servicio” según Malcom Pell; a quien se referencia por la claridad de su idea, puede ser descifrado como: aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad<sup>7</sup>.

Según el autor Ernesto Solarte, las siguientes premisas encierran el sentido del servicio al cliente:

- Lograr que un cliente regrese (fidelizar)
- Entregar al cliente más de lo que espera
- Hacer que los clientes sientan la diferencia
- Darle al cliente la importancia que merece
- Personalizar la atención, tratar a cada cliente como si fuera el único
- Es la percepción del cliente

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> PEEL, Malcom. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. Barcelona: Deusto DL, 1990

- La ruta hacia el éxito de un negocio

Otra definición a la cual se apunta como base por su claridad y simpleza y porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”<sup>8</sup>.

El autor Karl Albrecht en su libro *The only thing that matters*, responde de una manera muy válida a la pregunta ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?, la excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes; solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada.

## **6.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO**

En términos generales, un mercado puede ser evaluado en términos de consumidores y en términos de volúmenes. La dimensión consumidor es muy útil para poder trabajar a nivel de marketing, si bien la dimensión volumen es la que permite evaluar con mayor rapidez el tamaño del mismo en términos de gran interés para la empresa.

El que un mercado determinado se valore de una forma o de otra no es función del capricho o del libre albedrío, sino que, en la mayoría de ocasiones, es fruto de las posibilidades existentes en cuanto a información.

## **6.7 ESTRATEGIA**

De acuerdo a Jhonson y Scholes, “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”.

Por otra parte para James Brian Quinn “estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg H, Quinn J, 1995, p.5).

Es decir, la estrategia le permite a la organización dirigir y controlar sus recursos para alcanzar sus objetivos y metas, y de esta manera satisfacer las necesidades

---

<sup>8</sup> KARL, Albrecht. *La Revolución del Servicio*. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá 1997. P. 36

de sus clientes y los requerimientos de sus accionistas. Para ello es necesario que la empresa defina la estrategia adecuada para esta.

La estrategia de la organización a su vez comprende tres niveles: Estrategia Corporativa, Estrategia de Unidad de Negocio y Unidad Estratégica de Negocios (UEN). La estrategia corporativa se enfoca al objetivo global de la empresa y busca añadir valor a cada una de las áreas que tiene para satisfacer las necesidades de los dueños. La estrategia de unidad de negocios tiene como fin alcanzar los objetivos de la organización y consiste en saber cómo competir en un mercado específico. Y por último, la Unidad estratégica de negocio es la que tiene por objetivo lograr una ventaja competitiva sobre todas las demás partes que conforman a la organización, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes de una mejor manera (Jhonson G., Scholes K, 2001., p. 11-12).<sup>9</sup>

## **6.8 SEGMENTACIÓN**

La segmentación se entiende como una filosofía de gestión, como un concepto imprescindible para poder gestionar tanto a los clientes como a los consumidores, y como una idea que debe estar permanentemente presente en la mente para la comercialización de cualquier producto.

En este contexto, primero debe decirse que no existe en los mercados una demanda homogénea y uniforme, más bien al contrario. Los mercados de hoy día se caracterizan por una demanda cada vez más diferenciada. Al admitir esta realidad, se debe aceptar también que se hace cada día más imprescindible dividir y/o agrupar a su clientela o a sus consumidores en segmentos diferenciados; es decir, en repartir a los individuos que componen un conjunto en cierto número de grupos o segmentos, de tal forma que los elementos de un determinado grupo tengan ante un criterio dado como: rentabilidad, hábitos de compra, etc., unas características si no idénticas, por lo menos muy parecidas.

Para segmentar un colectivo se debe primero determinar cuál o cuáles son los criterios que mejor pueden discriminar un colectivo en grupos más reducidos, y en segundo lugar asegurar; si no existe la información, deberá procederse a recabarla.

## **6.9 CALIDAD DEL SERVICIO**

Druker, observo que “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de

---

<sup>9</sup> Catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/ladi/Carmona\_n\_bf/capitulo2.pdf



satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- *Fiabilidad*: es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- *Seguridad*: es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- *Capacidad de Respuesta*: se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente.
- *Empatía*: significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso en implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales.
- *Intangibilidad*: el servicio a pesar de ser intangible incide en gran medida en las decisiones del cliente.

## **6.10 INSATISFACCIÓN**

La insatisfacción es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad.

Cuando se producen expresiones de insatisfacción, es porque existió una desviación tan grande (entre lo esperado por el cliente y su percepción del servicio prestado) que el propio cliente toma la iniciativa de dirigirse a la empresa para asegurarse de que su “voz” sea entendida claramente.

Las expresiones de insatisfacción pueden presentarse bajo diferentes formas:

- Sugerencia: manifestación verbal o escrita del cliente a la organización de transporte, recomendando una mejora en los procesos y servicios para beneficio mutuo.
- Queja: manifestación verbal o escrita del cliente a la organización de transporte recogiendo su insatisfacción por la forma poco adecuada de aspectos accesorios de la prestación de los servicios.
- Reclamación: manifestación generalmente escrita del cliente a la organización de transportes, recogiendo su insatisfacción y desacuerdo en aspectos esenciales de la prestación del servicio, pudiendo solicitar indemnización o compensación por los perjuicios que se le hubieran ocasionado.

Las muestras de insatisfacción son algo natural, incluso inevitables debido al número de variables y percepciones involucradas en el transporte. Por otra parte, la retroalimentación y el aprendizaje adquirido por los errores son los ingredientes principales para mejorar y para generar competitividad y rentabilidad sostenibles. Pero un fallo en el servicio no es lo que más molesta a los clientes. Lo que resulta verdaderamente indignante es que éste se repita una y otra vez, sin que alguien pueda tomar acciones contundentes al respecto.

## **6.11 PLAN DE MEJORAMIENTO**

Dentro de la descripción de las diferentes metodologías de diagnóstico presentadas anteriormente, se indicó que para cada proceso es necesario realizar informes donde se exhiba según cada enfoque los resultados obtenidos durante la evaluación. Es por consiguiente necesario pensar que el proceso no termina ahí y por el contrario el camino para buscar mejoras en la productividad y rentabilidad de las empresas recién comienza y un plan de mejoramiento completo donde se enumeren las acciones correctivas y preventivas debe ser planteado.

Sin embargo, las teorías específicas que determinen la manera como un plan de mejoramiento debe ser diseñado ni los pasos consecutivos a llevar son abundantes y simplemente hay recomendaciones que mencionan la necesidad de realizar una clara definición de prioridades para la empresa y la participación activa de los altos mandos en el diseño del mismo entre otros factores importantes. El plan propuesto en este proyecto incluye acciones correctivas para cada uno de los ítems evaluados, la importancia que mide principalmente el impacto en la organización y la urgencia en el tiempo.

## **7. MARCO LEGAL**

- Constitución Política de Colombia
- Código del Comercio: Decreto 410 de 1971
- Código Sustantivo del Trabajo, compilación Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951
- Ley Mypime 590 de 2000 y 905 de 2004
- Ley de Ciencia y Tecnología
- Ley 1014 de 2010
- Plan de Desarrollo Municipal de Pasto 2008 – 2011
- Acuerdo 008 – Plan Desarrollo Municipal Pasto 2012-2015

## 8. METODOLOGÍA, MÉTODO, TIPO DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El proceso de investigación del presente proyecto se lleva a cabo a través de los siguientes parámetros:

### 8.1 METODOLOGÍA

Se utilizará una METODOLOGÍA CUALITATIVA, puesto que tiene el propósito de explorar y describir la realidad tal como se experimenta y una METODOLOGÍA CUANTITATIVA, puesto que para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Se intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujetos o hechos. Se recogerán datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

### 8.2 MÉTODO

El método que se utilizará es la **Inducción**: es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general; de una parte a un todo. Se trata de ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, ya que se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a la generalización.

### 8.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente tipo de investigación determinará durante todo el proceso de investigación los pasos a seguir del estudio, las técnicas y métodos que se emplearán en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación que constituye un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

En ese orden de ideas, la investigación será DESCRIPTIVA, puesto que relata los hechos como se presentan y se realiza de forma objetiva.

## 8.4 FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información que tendremos en cuenta durante el desarrollo del proyecto son:

**8.4.1 Fuentes primarias.** (o directas) que son los datos que se obtienen "de primera mano". Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Se realizarán entrevistas y encuestas a los clientes internos y externos para determinar aspectos particulares.

La recopilación de estos datos se hará de forma estructurada con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas, con el fin de analizar e interpretar de mejor manera los resultados.

Para lo anterior se anexa el tamaño de la muestra y la encuesta que se aplicará a clientes de Distribuciones El Dorado en el municipio de Pasto.

**8.4.2 Fuentes secundarias.** Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Las fuentes secundarias interpretan y analizan fuentes primarias. Algunas tipos de fuentes secundarias que se utilizarán son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias

La investigación comenzará con datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas.

## **9. COBERTURA DEL ESTUDIO**

### **9.1 TEMPORAL**

El estudio se desarrollará en los seis primeros meses del año 2012, período comprendido entre Enero y Junio.

### **9.2 ESPACIAL**

El diagnóstico estratégico será aplicado en Distribuciones El Dorado en el municipio de Pasto.

## 10. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 10.1 MACROENTORNO DE LA EMPRESA

**10.1.1 Entorno social.** Pasto, frente a su situación actual, ha asumido una posición de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, y ha adoptado un enfoque que concibe al ser humano como la verdadera riqueza del territorio, para potenciar sus capacidades y generar oportunidades sostenibles para las actuales y futuras generaciones.

Según el Plan de Desarrollo Municipal de Pasto 2008 – 2011 “Queremos más – Podemos más”, se asume un enfoque de Desarrollo Humano Sostenible.

Este enfoque pretende generar condiciones de equidad social y dentro de su orientación, prioriza a la población pobre y vulnerable y hace énfasis especial en la perspectiva de género y poblacional para garantizar la protección y desarrollo de los diferentes grupos minoritarios, tradicionalmente excluidos.

El plan pretende la construcción de un municipio acogedor, buen educador y generador de ingresos y oportunidades para todos, que con un modelo de gestión participativo, con corresponsabilidad social y empoderamiento de sus habitantes, promueva procesos ambiciosos de transformación, conservando el patrimonio histórico y cultural con la necesaria armonía ambiental, posibilitando la equidad, la competitividad, la modernidad y el crecimiento económico.

El enfoque de Desarrollo Humano Sostenible se fundamenta en los siguientes componentes básicos: Potenciación, Cooperación, Equidad, Sustentabilidad y Seguridad.

*La potenciación.* Es entendida como el aumento en la capacidad de la gente para la toma de decisiones; la ampliación de las opciones que afectan sus vidas, lo que promoverá a los pastusos para ser agentes activos de su propio desarrollo.

*La cooperación.* Es la interacción de ayuda mutua entre las personas para lograr la prosperidad colectiva, ampliar las oportunidades y capacidades individuales, y aumentar consecuentemente el sentido de pertenencia de ellos a una comunidad, reconociendo su cultura, valores y creencias.

*La equidad.* Tiene en cuenta no sólo la distribución de la riqueza o de los ingresos, sino que procura la equidad en el acceso a las oportunidades y en la capacidad de las personas para desarrollarse en el entorno social.

*La sustentabilidad.* Es la capacidad general para crear bienestar sin olvidar que lo que hagamos hoy como sociedad y como personas, repercutirá sobre la calidad de vida de las generaciones futuras.

*La seguridad.* Es concebida no sólo como la seguridad policiva sino como el sentimiento de tranquilidad de los ciudadanos al contar con el acceso a los servicios sociales de calidad, que mejoran sus condiciones de vida.

**Demografía.** En materia demográfica, a partir del censo de población nacional efectuado en el 2005, la proyección indica que para el año 2008 las personas que habitan el Municipio de Pasto suman 398.694. Contrario a la tendencia existente a nivel nacional y mundial, en Pasto el Índice de Primacía Urbano ha disminuido, como consecuencia del incremento de la proporción de población que habita el sector rural. En efecto, mientras en el 2003, el 89.73% habitaba el sector urbano, en el 2008 se estima que lo habita el 81.48%, correspondiente a 324.857 personas, distribuidos en las 12 comunas. Por su parte, la población del sector rural incrementó dicha proporción, al pasar de representar el 10.28% al 18.52% en los mismos años, equivalentes a 73.837 personas, distribuidas en 16 corregimientos.

**CUADRO No 1. POBLACIÓN POR GÉNERO PROYECCIÓN 2005 - 2011**

GENERO	AÑOS						
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Hombres	181.434	183.744	186.093	188.462	190.862	193.292	195.752
Mujeres	202.412	204.989	207.589	210.232	212.908	215.619	218.364
<b>TOTAL</b>	<b>383.846</b>	<b>388.733</b>	<b>393.682</b>	<b>398.694</b>	<b>403.770</b>	<b>408.911</b>	<b>414.117</b>

Fuente: Salud y Planeación Municipal

Para el siguiente estudio es importante examinar las estadísticas de la población por grupos de edad, puesto que esto permitirá realizar si se requiere una segmentación de clientes de acuerdo a población por grupos de edad. Se puede observar en la tabla que la población más representativa se encuentra de los 30 a 59 años, seguida de la población de 15 a 29 años.



**CUADRO No. 2. POBLACION POR GRUPOS DE EDAD PROYECCIÓN 2005 - 2011**

EDAD	AÑOS						
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
1 A <5	32.283	32.694	33.111	33.533	33.959	34.392	34.830
5 a <15	74.620	75.570	76.532	77.506	78.493	79.492	80.504
15 a <30	108.548	109.930	111.329	112.746	114.182	115.635	117.108
30 a <60	133.537	135.237	136.957	138.701	140.467	142.255	144.066
60 y mas	34.858	35.302	35.753	36.208	36.669	37.136	37.609
<b>TOTAL</b>	<b>383.846</b>	<b>388.733</b>	<b>393.682</b>	<b>398.694</b>	<b>403.770</b>	<b>408.911</b>	<b>414.117</b>

Fuente: Salud y Planeación Municipal

El sexo y la edad son las características de mayor significado demográfico, mantienen interrelación con el comportamiento de la población. Además los individuos en razón de su edad y sexo hacen distintas utilidades del espacio, demandan bienes y servicios y tienen ciertas pautas de comportamiento.

Los niños menores de 1 año son 6.115 corresponden al 1.6% ellos requieren fundamentalmente servicios de salud como la vacunación y la educación a las madres en todos los programas preventivos que garanticen su salud hacia el futuro. Los niños menores de 5 años representan el 8% de la población, 32.181 niños, que requieren los mismos servicios que el grupo anterior más servicios de educación preescolar en sus diferentes niveles y espacios de recreación. Los menores de 15 años en el municipio son 106.562 y corresponden al 28% de la población, son la gran mayoría de la población escolar requieren servicios de educación, en salud principalmente salud mental, oral, alimentación, espacios de recreación y ocupación de tiempo libre. El grupo de 15 a 49 años es la población denominada económicamente activa, son 222.131 habitantes (58%) requieren fundamentalmente trabajo, todos los servicios públicos porque son los que forman familias, educación, salud especialmente las mujeres por razón del embarazo y otros servicios relacionados con la salud mental, oral, alimentación, el vestido y la recreación. Los mayores de 60 años son 34.741 habitantes (10%) ellos requieren especialmente protección social, en salud generalmente demandan servicios de II y III nivel y una ciudad adecuada a sus limitaciones, también recreación y apoyo familiar. El grupo de 10 a 19 años o población adolescente por su alta vulnerabilidad es necesario analizarla aparte y fuera de los esquemas demográficos. Ellos son 78.528 y representan casi el 19.6% de la población sus requerimientos se sitúan en oportunidades de estudio, trabajo y recreación, partiendo de una base fundamental dada por su familia como es el afecto y el buen trato.

En relación con la ubicación geográfica la población del municipio de Pasto se ubica en un 82% en la zona urbana y un 18% en la zona rural, lo que indica que solo cerca de una quinta parte de la población está en el campo. Los habitantes del campo requieren mejorar sus condiciones de vida disponer de acceso a la salud y la educación, posibilidades de desarrollo que les permita permanecer en la tierra que los vio nacer, a lado de los cultivos y animales que sirven para su alimentación, la de su familia y la que se traslada para vender en la ciudad. Cuidan de las fuentes de agua que sirven para surtir a los habitantes de la ciudad. Su permanencia en el campo bajo condiciones dignas garantiza un equilibrio ambiental en la ciudad, menor demanda de servicios y un mejor orden social.

### GRÁFICA NO. 1. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE PASTO AÑO 2008



Según el censo DANE del año 2005 y su proyección para el 2008 representada en la pirámide de población muestra el cambio en los diferentes grupos de población especialmente lo que corresponde a niños y jóvenes. Hasta hace una década la pirámide de la población del municipio de Pasto, tenía una base ancha dada por la población de niños lo cual como se ve ha disminuido sustancialmente explicada por diferentes razones: Primero las condiciones socioeconómicas de las familias hoy no permiten el sostenimiento responsable de varios hijos, mas aun cuando por

la misma razón una gran proporción de mujeres se han vinculado a la vida laboral. Como se ve más adelante la disminución de la fecundidad en el municipio es significativa en los últimos diez años. Lo anterior se ve reflejada en una pirámide de una base pequeña, amplia en el centro (población joven y económicamente activa) y también empieza a ampliarse en los grupos de población que pasan de los 50 años. En el análisis demográfico ya se mencionaba lo que significa la transición demográfica; aumenta en magnitud y gravedad los problemas de jóvenes y adultos como efectivamente se está dando y hay una presión mayor por las enfermedades crónicas propias de los adultos mayores.

**CUADRO No. 3. INDICADORES DEMOGRAFICOS 2005-2008**

INDICADORES DEMOGRAFICOS MUNICIPIO DE PASTO, PERIODO 2005 - 2008 (SEGÚN CENSO 2005)				
INDICADOR	2005	2006	2007	2008
POBLACION TOTAL	382.618	388.347	394.074	399.945
% DE POBLACION URBANA	81,64	81,78	81,91	82,04
% DE POBLACION RURAL	18,36	18,22	18,09	17,90
% DE POBLACION HOMBRES	47,27	47,27	47,27	47,27
% DE POBLACION MUJERES	52,73	52,73	52,73	52,73
POBLACION MENOR 1 AÑO	6.115	6.243	6.372	6.503
POBLACION MENOR DE 5 AÑOS	32.181	32.739	33.300	33.873
POBLACION MENOR DE 15 AÑOS	106.562	108.234	109.908	111.619
POBLACION de 15 - 64 AÑOS	248.060	253.666	259.399	263.002
POBLACION MAYOR DE 65 AÑOS	23.683	24.219	24.766	25.324
INDICE DE MASCULINIDAD	89,64	89,64	89,64	89,64
DENSIDAD POBLACIONAL (HB*KM2)	37,7	38,3	38,3	38,6
TASA ANUAL DE CRECIMIENTO	2,21%	2,21%	2,21%	2,21%
INDICE DE ENVEJECIMIENTO POR 100	22,23	22,38	22,53	22,68
INDICE GLOBAL DE DEPENDENCIA POR 100	52,51	52,22	51,92	51,62
INDICE DE DEPENDENCIA JUVENIL POR 100	42,96	42,67	42,37	42,07
INDICE DE DEPENDENCIA POR VEJEZ	9,55	9,55	9,55	9,55

Fuente: Sistemas de Información D.M.S

**10.1.1.1 Dinámica Poblacional.** La mortalidad general es uno de los indicadores más importantes e influye en forma determinante sobre la dinámica poblacional, pues de las muertes y de los nacimientos depende el crecimiento natural de la población. Sin embargo hay otros aspectos importantes como son la nupcialidad y los movimientos espaciales de la población que la modifican. En nuestro país no existe un sistema de registro de estos fenómenos que nos permita captar esta información y así disponer de datos más exactos de la población de los territorios.

**Mortalidad.** En el Municipio de Pasto, la tasa bruta de mortalidad o sea la producida por todas las causas tiene una tendencia a disminuir, es posible que el mejoramiento en las condiciones de vida, el mejoramiento en la prestación de servicios de salud, han contribuido a disminuir esta tasa.

La mortalidad infantil es un indicador que por primera vez la entrega el DANE para el Municipio de Pasto (29.7 x 1000 NV) corresponde a la mortalidad en menores de un año. Ella es menor que la del Departamento de Nariño y mayor que la que reporta el país.

La mortalidad fetal es un indicador que siempre ha estado en ascenso con leves descensos en el año 2003 y en el año 2007 es un indicador que mide la calidad de atención en salud a la gestante durante este periodo y en un porcentaje menor las condiciones de su entorno, sus comportamientos y hábitos y otros aspectos biológicos.

La mortalidad según zona, muestra cambios importantes durante los 6 años de observación. Los tres primeros años la mortalidad urbana es mayor que la rural y en los siguientes tres años cambia el indicador el cual se muestra mayor en zona rural que en la zona urbana en una proporción leve pero importante analizar las causas. Es posible que la mortalidad violenta este influyendo en el cambio de la tendencia del indicador.

Cinco de las 10 primeras causas de muerte en el Municipio de Pasto (Gráfica 2) están relacionadas con las enfermedades crónicas, incluyendo la primera que es la hipertensión arterial; es por esta razón que la Administración Municipal viene fortaleciendo desde hace mas de 4 años programas orientados a disminuir factores de riesgo, como son la promoción de la actividad física, los espacios libres de humo y la alimentación saludable. Otro aspecto importante es el segundo puesto que lo ocupa el cáncer gástrico este se ha posicionado en este lugar desde hace más de diez años y al parecer a pesar de las investigaciones no se tienen programas efectivos para contrarrestar este problema. Por efectos de la violencia y la accidentalidad en el país, las lesiones de causa externa también están entre las diez primeras causas de muerte y deben enfrentarse integralmente e intersectorialmente, dentro de estas las producidas en accidentes de tránsito ocupan un lugar importante.

La mortalidad relacionada con el proceso de la gestación, la atención del parto y el puerperio está entre las diez primeras causas y es de las muertes en que se tiene mayores herramientas para la prevención a pesar las causas estructurales que pesan sobre el fenómeno. Los avances en el mejoramiento en el acceso a los servicios de salud, la nueva normatividad para el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud ponen a prueba los gobiernos locales.

## GRÁFICA NO 2. DIEZ PRIMERAS CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2007



Fuente: Sistemas de Información D.M.S.

La causa de mortalidad observada según el grupo de edad (Grafica 3), muestra otro panorama también preocupante; los menores de un año afectados por todas las causas incluso por aquellas propias de edades mayores pero fundamentalmente por patologías relacionadas con la gestación. Muertes por enfermedades trasmisibles en todos los grupos de edades y las neoplasias y tumores que hasta hace poco tiempo eran enfermedades de adultos mayores hoy las vemos produciendo la muerte desde los 35 años y algunos casos en adolescentes y niños. Las enfermedades del sistema circulatorio también peligrosamente desde los 35 años. Las causas externas produciendo la muerte especialmente a la población joven, adolescente y en edad productiva. La gran mayoría de ellas tienen un fuerte componente de evitabilidad relacionado con las conductas, actitudes y prácticas.

**CUADRO NO. 4. CASOS DE MORTALIDAD EVITABLE MUNICIPIO DE PASTO 2004 - 2007**

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007
Mortalidad materna	5	6	2	1
Razón muerte materna x 1000 NV	0.81	1.02	0.35	0.18
Mortalidad perinatal	114	103	97	98
Razón muerte perinatal	20.4	16.8	16.9	17.8
Mortalidad por infección respiratoria aguda (IRA)	4	9	3	0
Tasa M x IRA x 100.000 < 5 años	12.65	27.97	9.16	0.0
Mortalidad enfermedad diarreica aguda (EDA)	1	3	2	2
Tasa M x EDA x 100.000 < 5 años	3.16	9.32	6.11	6.01

Fuente: Sistemas de Información D.M.S.

La mortalidad según sexo (Grafica 3), muestra algunas diferencias importantes. Las primeras, muertes por causas violentas (lesiones de causa externa) afecta a los hombres tres veces más que a las mujeres. Las muertes por neoplasias malignas y enfermedades cardiovasculares entre 3 y 4% son más frecuentes en las mujeres que en los hombres.

### GRÁFICA NO. 3. MORTALIDAD GENERAL - MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2007



**Fecundidad.** La fecundidad es un indicador que relaciona el número de nacidos vivos con las mujeres en edad fértil y determina conjuntamente con la mortalidad el crecimiento o disminución de la población.

Para el municipio de Pasto como se ve en la Gráfica 4, la fecundidad general ha tenido un decrecimiento progresivo entre el año 2002 y el año 2007, cambios que están sucediéndose a nivel mundial especialmente relacionadas con el ingreso de la mujer al trabajo laboral y obviamente su mayor nivel de educación han influido en el cambio de este indicador. Cuando analizamos la fecundidad específica (Gráfica 4.), por grupos de edad se observa con preocupación el aumento de la fecundidad en los grupos de preadolescentes, adolescentes y jóvenes en una proporción que superan las edades que normalmente se esperan que las mujeres tengan hijos. Igual preocupación aunque en menor proporción se observa que hay nacimientos en mujeres mayores de 35 años con el riesgo que significa para la madre y el hijo.

#### GRÁFICA NO. 4. TASA DE FECUNDIDAD SEGÚN EDAD DE LA MADRE - MUNICIPIO DE PASTO – AÑO 2007



Fuente: Sistemas de Información D.M.S

**Población en Situación de Desplazamiento.** El hecho de ser la capital del departamento y haber desarrollado sus servicios especialmente salud y educación han sido atractivos para que se genere desplazamiento de familias de los diferentes municipios y departamentos. Desde hace más de 5 años por efectos del conflicto armado se aumenta el fenómeno del desplazamiento con el impacto que esto ha generado sobre la población receptora y la demanda de los servicios. Esta población (23.000 personas) se ha constituido en una población de alta vulnerabilidad especialmente en las áreas de salud sexual y reproductiva como salud mental.



**CUADRO No. 5. POBLACION EN SITUACION DE DESPLAZAMIENTO. Municipio de  
Pasto Periodo 2004 - 2007**

AÑO	PERSONAS	FAMILIAS
2004	17.826	4.461
2005	18.929	4.774
2006	20.149	5.156
2007	23.030	5.769

Fuente: Acción Social

**Morbilidad.** Las diez primeras causas de morbilidad por consulta externa en el municipio de Pasto se caracterizan por las enfermedades relacionadas con la salud oral en un primer lugar le sigue la hipertensión esencial, las enfermedades respiratorias y luego las gastrointestinales, las infecciones urinarias y el lumbago. Este perfil no ha cambiado en décadas, es similar al departamento y al País. (Cuadro No. 6).

**CUADRO NO. 6. EVENTOS DE MORBILIDAD CONFIRMADA POR SIVIGILA  
PASTO AÑOS 2003 - 2007 TASA \*100,000 HAB. SEGÚN CENSO 2005**

EVENTOS	AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
	Casos	TASA* 100,000*Hab.	Casos	TASA* 100,000 *Hab.	Casos	TASA* 100,000 *Hab.	Casos	TASA* 100,000* Hab.	Casos	TASA* 100,000* Hab.
DENGUE CLASICO	0	0	1	0,3	6	1,6	8	2,1	5	1,3
EFEECTO POST VACUNAL	3	0,8	0	0	43	11,2	19	4,9	12	3
HEPATITIS A	102	27,9	90	24,1	143	37,4	230	59,2	46	11,7
HEPATITIS B	1	0,3	1	0,3	9	2,4	4	1	4	1
BRUCELOSIS	1	0,3	1	0,3	3	0,8	4	1	2	0,5
LEISHMANIASIS	0	0	6	1,6	24	6,3	9	2,3	5	1,3
LEPTOSPIROSIS	0	0	4	1,1	1	0,3	2	0,5	3	0,8
MALARIA MIXTA	1	0,3	1	0,3	0	0	1	0,3	0	0
MALARIA X FALCIPARUM	5	1,4	6	1,6	9	2,4	8	2,1	7	1,8
MALARIA X VIVAX	4	1,1	6	1,6	6	1,6	6	1,5	12	3
MENING TUBERCULOSA	0	0	0	0	0	0	1	0,3	0	0
MENING X MENINGOCOCO	2	0,5	1	0,3	2	0,5	0	0	0	0
MENING X NEUMOCOCO	2	0,5	0	0	0	0	1	0,3	0	0
PAROTIDITIS	4	1,1	1	da	2	0,5	8	2,1	9	2,3
TBC E	15	4,1	15	4	16	4,2	15	3,9	5	1,3

TBC P	33	9	33	8,8	25	6,5	33	8,5	30	7,6
VARICELA	939	256,6	799	213,5	1530	399,9	1057	272,2	1472	373,5
SIFILIS CONGENITA*1000NV	7	1,1	15	2,4	3	0,5	2	0,3	3	0,5
SEG RECIEN NACIDO*1000NV	0	0	0	0	0	0	93	16,2	1	0,2
SIFILIS GESTACIONAL*1000G	13	2	40	6,1	28	4,2	29	4,2	19	2,7
VACUNA INADVERTIDA	0	0	0	0	167	2482,5	39	567,9	2	28,5
VIH	19	5,2	27	7,2	24	6,3	33	8,5	37	9,4

Fuente: Sistemas de Información D.M.S.

**Calidad de vida.** El 65% de la población del departamento posee necesidades básicas insatisfechas; el 39% de las viviendas son inadecuadas; el 54,2% de los niños entre los 7 y los 17 años no asiste a la escuela y el 8,4% de la población mayor de 18 años no saben leer ni escribir; el 39,8% de la población no se encuentra vinculada a servicios básicos de salud y el 49% de los enfermos no es atendido por carecer de afiliación; el 22,3% de la población infantil menor de 5 años no tiene tarjeta de vacunación; el acceso al alimento se ha visto disminuido en la población por falta de recursos económicos; y por último, el 79,8% de la población se encuentra en el nivel de pobreza y el 34,7% en el nivel de miseria (FUPAD y Organización Internacional para las Migraciones OIM, 2007).<sup>10</sup>

**Educación.** El departamento, a pesar de contar con centros educativos de formación preescolar, básica, media, técnica profesional, tecnológica profesional y universitaria (con estudios de especialización y maestría), presenta una cobertura básica deficitaria: 28% en preescolar, 11,5% en básica primaria y 53,96% en básica secundaria y media. La tasa de analfabetismo en el 2000 era del 19,5%, con una marcada disminución para el 2004, que registra 10% (Gobernación de Nariño, 2004) y para el 2010 se registra el 5,6%, por debajo de la tasa nacional que registra el 7,6%.

### 10.1.2 Entorno económico:

**10.1.2.1 Entorno macroeconómico nacional.** Pasto dispone de un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen las potencialidades de su desarrollo endógeno. En efecto, allí se encuentra una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial, recursos naturales, estructura social, cultural y política, sobre la cual puede articularse su crecimiento económico y mejora del nivel de vida de la población.

Es necesario advertir que la actividad económica del municipio desborda sus límites administrativos-políticos por lo que es necesario considerar un espacio

<sup>10</sup> Plan de Acción en biodiversidad 2008 - 2030

territorial de análisis mayor (el Departamento o áreas vecinas) que represente de forma más adecuada la idea de unidad económica real o representativa. Considerar el municipio inserto en una aglomeración urbana y económica más amplia permite superar las dificultades de la información económica pública que en gran parte se origina para el Departamento.

A continuación se caracteriza la estructura productiva y la dinámica económica del departamento de Nariño y de su capital, San Juan de Pasto.

**10.1.2.2 Caracterización, comportamiento de las estructuras productivas y de la dinámica económica y productiva.** Según cifras del Plan Regional de Competitividad, el Departamento de Nariño, en el año 2007, tuvo una participación de 1.7% en el PIB Nacional, situación similar a la participación de departamentos como Huila, Risaralda y Cauca. En el mismo periodo el crecimiento económico del Departamento se estimó en 4,6%, cifra inferior al crecimiento nacional que fue del 7.5%.

Estos datos permiten afirmar que Nariño se encuentra rezagado según los comparativos de crecimiento.

**CUADRO NO. 7. VALOR AGREGADO, POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

CUENTAS DEPARTAMENTALES – NARIÑO										
Valor agregado, por grandes ramas de actividad económica										
Porcentaje vertical										
Año/Rama de act.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009p
A. AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA SILVICULTURA Y PESCA	17.7	15.9	16.8	17.3	18.8	18.5	18.6	16.6	15.9	14.4
B. EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	0.3	0.4	0.4	0.7	0.6	0.4	0.4	0.5	0.4	0.6
C. INDUSTRIA MANUFACTURERA	8.2	7.2	7.1	6.8	6.6	6.3	6.3	6.7	5.9	5.6
D. ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2.4	2.7	2.6	3.1	3.2	2.8	2.4	2.4	2.4	2.1
E. CONSTRUCCION	3.8	5.8	7.7	8.7	9.7	9.0	9.4	9.5	10.5	11.9
F. COMERCIO, REPARACION, RESTAURANTES Y HOTELES	22.1	22.2	21.7	20.5	20.5	20.2	18.7	18.8	18.2	18.4
G. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	6.9	7.1	7.1	7.3	7.0	7.4	7.7	8.2	7.8	7.3
H. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIO A LAS EMPRESAS	10.7	10.4	10.3	9.8	9.7	10.1	9.4	9.7	10.1	10.3
I. ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	24.0	24.4	22.5	21.8	19.7	20.7	22.0	22.5	23.7	24.6
SUB-TOTAL VALOR AGREGADO	96.0	96.1	96.1	96.0	95.8	95.4	95.1	94.9	95.0	95.2
DERECHOS IMPUESTOS	4.0	3.9	3.9	4.0	4.2	4.6	4.9	5.1	5.0	4.8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: DANE – CUENTAS REGIONALES MARZO DE 2011

Dentro de las actividades económicas que estructuran la producción departamental, se destaca que la estructura productiva se caracteriza principalmente por el predominio de las actividades pertenecientes al sector Servicios, dado que representan el 54.2% de la producción total; en segunda instancia se encuentra el sector Comercio con un 18.4%, también se destaca el sector Agrícola, que aporta un 14,4%, es decir que durante el año 2009, contribuyó a la economía local con 1.094 millones de pesos; constituyéndose en los principales generadores de valor agregado para el departamento.

En este contexto, es preciso mencionar que en el movimiento del registro público para el año 2010, la Cámara de Comercio de Pasto destaca que el 96% del tejido empresarial está conformado principalmente por establecimientos micro-empresariales, los cuales desarrollan actividades con bajas posibilidades de acumulación y la informalidad es una realidad en su estructura.

**CUADRO No. 8. Establecimientos de Comercio - Pasto**

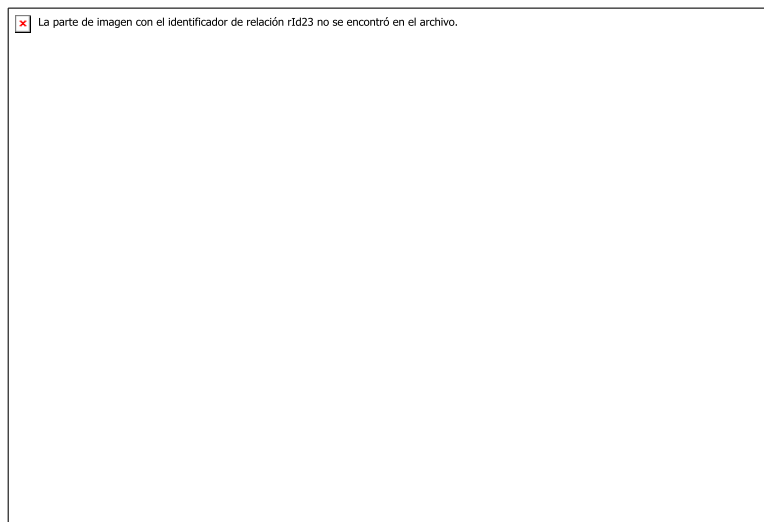
Número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio (2010)		
Tamaño	# Establecimientos	%
<b>Micro empresas</b>	14.416	96,4%
<b>Pequeñas</b>	499	3,3%
<b>Medianas</b>	32	0,2%
<b>Grande</b>	5	0,0%
<b>Total</b>	<b>14.952</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Base de establecimientos de comercio de Registro Mercantil. (En anuario estadístico 2010)

\* No incluye sucursales y agencias. Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad Regional.

En cuanto a la **actividad industrial** en Nariño, como se muestra el gráfico N° 5, está fundamentada en la producción de alimentos y bebidas (95%). En 2007, según el DANE, la industria en total produjo \$327.727 millones de pesos en el departamento de Nariño (ver cuadro No. 9).

## GRÁFICA NO. 5. ACTIVIDAD INDUSTRIAL, NARIÑO – AÑO 2011



Fuente: DANE – Gran Encuesta de Hogares, agosto de 2011, Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

## CUADRO NO. 9. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL - 2007

Departamento de Nariño, Producción Industrial, 2007		
CIU	Descripción	Millones \$
15	Productos alimenticios y de bebidas	311.469
36	Muebles; industrias manufactureras ncp <sup>3</sup>	13.909
22	Edición e impresión y de reproducción de grabaciones	2.349
	Total Departamento	327.727

Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá 2009, Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

En la **producción agrícola** el principal producto es la papa (62,1%), seguido por la caña panelera (11,2%) y el plátano (10,6%). Ver gráfico N° 6. Cabe anotar que en el comparativo del sector agrícola en 2009, frente a otros departamentos, Nariño ocupa el primer lugar en producción de cocotero (47.309 toneladas métricas), y en trigo (13.465 toneladas métricas). Igualmente, ocupa el segundo lugar en producción de fique (8.018 toneladas métricas) después del departamento del Cauca, cebada (1.210 toneladas métricas), después del departamento de Boyacá y maní (236 toneladas métricas), después del departamento del Tolima. El tercer lugar en papa (518.251 toneladas métricas) después de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá (MADR, 2011) (Ver cuadro No. 10).

## GRÁFICA NO. 6. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, NARIÑO – AÑO 2009



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Anuario Estadístico 2008.

## CUADRO No. 10. PRODUCCION AGRÍCOLA DEPARTAMENTAL - 2009

Departamento de Nariño, Producción Agrícola Departamental frente a la Producción Nacional, 2009		
PRODUCTO	PRODUCCION EN TONELADAS	PRODUCCION NACIONAL*
Papa	518.251	2.995.188
Caña Panela	93.277	1.227.313
Plátano	88.662	2.616.717
Cocotero	47.309	102.921
Maíz Tradicional	29.644	639.024
Palma Aceite	21.505	863.509
Trigo	13.465	19.888
Frijol	8.395	149.122
Fique	8.018	23.101
Yuca	6.638	1.984.427
Cacao	1.411	60.320
Cebada	1.210	5.085
Arracacha	1.049	49.567
Arroz secado manual	512	96.794
Maní	236	3.147
<b>TOTAL PRODUCCION</b>	<b>839.582</b>	<b>10.836.123</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Anuario Estadístico 2008, Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

El comparativo del sector pecuario en 2009, muestra que el departamento de Nariño ocupa el primer lugar en cuyicultura y cunicultura (Ver gráfica N° 7). De la misma manera, ocupa el octavo lugar en avicultura no industrial (pollos, gallinas, patos y codornices). En la producción pecuaria del departamento en 2009, pollos y gallinas representaron el 42,4%, cuyes el 38,8%, y ganado bovino 11,4%.

**GRÁFICA NO. 7. PRODUCCIÓN PECUARIA, NARIÑO 2009**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Oferta Agropecuaria - Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), Bogotá 2010



**CUADRO No. 11. PRODUCCION PECUARIA DEPARTAMENTAL 2009**

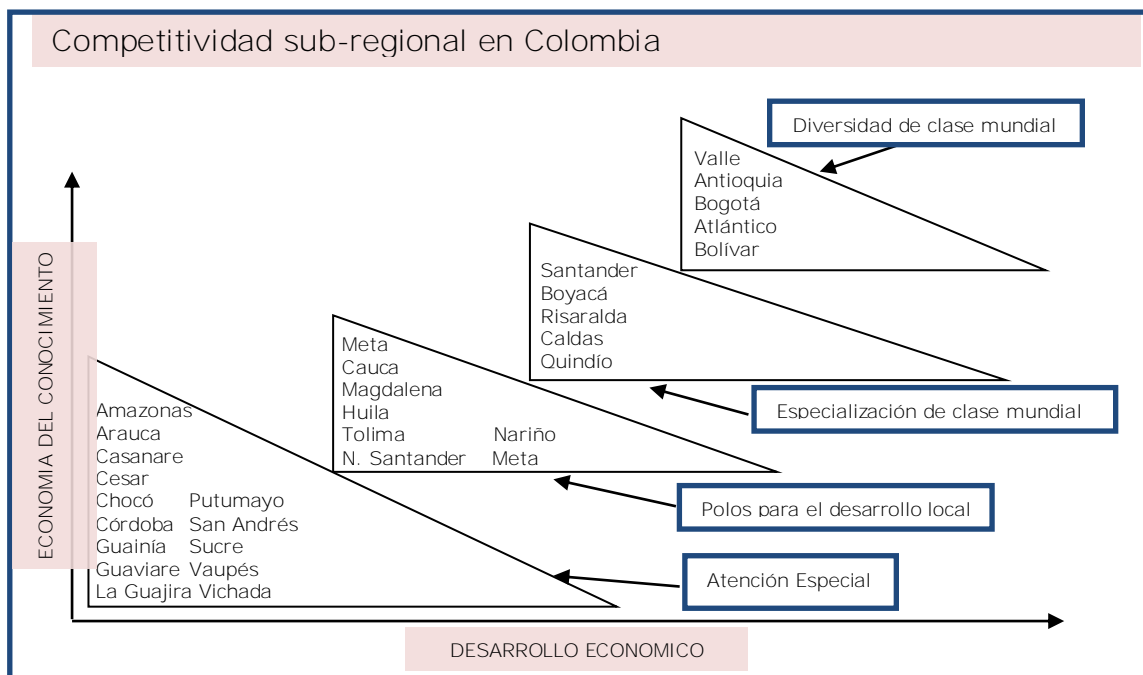
<b>Departamento de Nariño. Inventario de Producción Pecuaria Departamental frente a la Producción Nacional, 2009</b>		
<b>TIPO DE GANADO</b>	<b>N° Cabezas</b>	<b>Producción Nacional</b>
INVENTARIO	2.890.520	61.131.867
Pollos y gallinas	1.224.349	25.926.022
Cuyes	1.120.941	1.250.523
Bovino	329.227	27.359.290
Conejos	107.417	255.993
Porcicola	65.013	1.634.640
Equinos	24.743	2.505.581
Patos	10.400	734.177
Pavos	5.581	498.205
Codornices	1.558	534.461
Mulas	1.281	432.975

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Oferta Agropecuaria - Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), Bogotá 2010, Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

De otra parte, “la economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 17 entre 23 departamentos estudiados”.

Con respecto al escalafón de competitividad el departamento de Nariño, recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, pero aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad (ver gráfico No. 8); lo anterior debido a que la estructura económica, gira en torno a productos basados en recursos naturales no sólo en el sector primario, sino también, en productos manufacturados; además, presenta una baja innovación en los procesos de transformación del café, el cual es un sector clave en la economía regional.

**FIGURA 2. COMPETITIVIDAD SUB-REGIONAL EN COLOMBIA**



Fuente: CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD: Informe Nacional de Competitividad 2007 – 2009.

**10.1.2.3 Producto interno bruto:**

**Comportamiento del PIB desde el punto de vista de la oferta.** Colombia durante el año 2010 registró un crecimiento económico de 4,3%, cifra que refleja una importante recuperación de la actividad económica con respecto al año 2009, que presentó un crecimiento de 1,5% después de la crisis económica mundial en el 2008.

El comportamiento del crecimiento del PIB durante los últimos seis (6) años se puede observar en el Gráfico No. 9.

## GRAFICA NO. 8. CRECIMIENTO ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB 2005 – 2010



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

### Comportamiento Sectorial del PIB

Teniendo en cuenta las ramas de la actividad económica, para el año 2010 los sectores económicos que mostraron una mayor dinámica en su comportamiento económico superando el promedio de crecimiento del PIB, en su orden son: la explotación de minas y canteras con un crecimiento del 11.1%; comercio, reparación, restaurantes y hoteles con el 6.0%; la industria manufacturera con el 4.9%; y transporte, almacenamiento y distribución con el 4.8%. Como puede apreciarse en el cuadro 12 los demás sectores económicos presentaron un crecimiento inferior al promedio, destacándose el estancamiento de las actividades primarias (sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca).

Con relación al año 2009 se destaca la recuperación de la Industria Manufacturera y la menor dinámica del sector de la construcción, que a diferencia del 8.4% registrado para dicho año, alcanzó el 1.8%.

**CUADRO No. 12. VARIACION PIB POR ACTIVIDAD ECONOMICA  
2009 - 2010**

<b>Colombia. Variación porcentual del PIB por ramas de actividad Económica</b>		
<b>Ramas de Actividad</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Agropecuario, Silvicultura, Caza y Pesca	-1,1	0
Explotación de Minas y Canteras	11,4	11,1
Industria Manufacturera	-3,9	4,9
Electricidad, Gas de Ciudad y Agua	2,9	2,2
Construcción	8,4	1,8
Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles	-0,3	6
Transporte, Almacenamiento y Comunicación	0,3	4,8
Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas	1,8	2,7
Servicios Sociales, Comunes y Personales	2,7	4,1
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	<b>1,9</b>	<b>4,1</b>
Impuesto menos Subvenciones sobre la Producción e Importaciones	-3,3	6,2
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>1,5</b>	<b>4,3</b>

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

**Comportamiento del PIB desde el punto de vista de la demanda**

Desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en el 2010 fue explicado principalmente por la formación interna bruta de capital (11,0%), seguido del comportamiento del consumo final que tuvo una variación de 4,4% y las exportaciones que registraron un crecimiento de 2,2%. La demanda final registró un crecimiento de 5,9% en 2010, a diferencia del año 2009, donde apenas se creció en 0,4%.

El crecimiento en la demanda final es reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB creció en 4,3%, mientras que las importaciones crecieron 14,7%, ambos durante 2010.

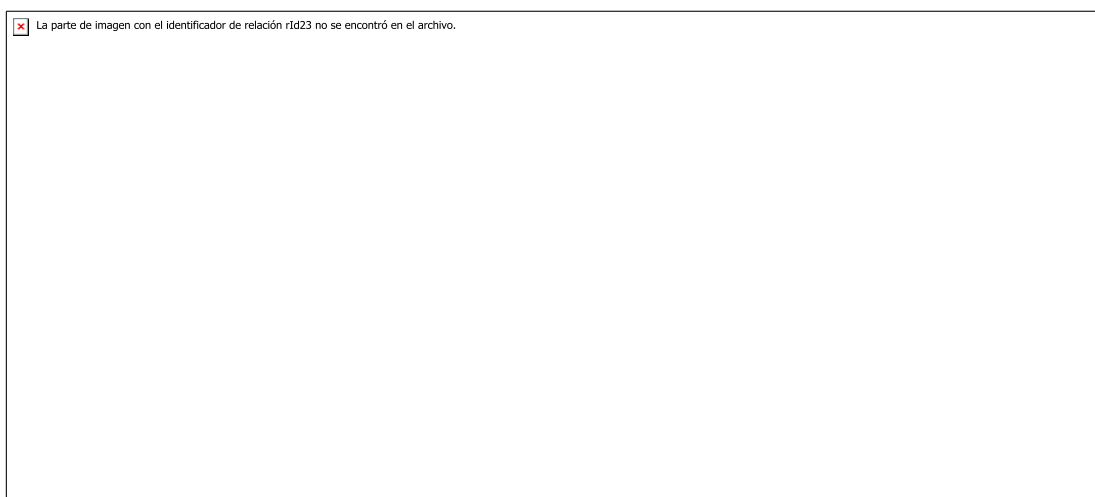
**CUADRO No. 13. VARIACION PIB DE LA OFERTA Y LA DEMANDA  
2009 - 2010**

Colombia. PIB. Variaciones de la oferta y la demanda final		
Agregado	Variación Porcentual	
	2009	2010
<b>PIB</b>	<b>1,5</b>	<b>4,3</b>
Importaciones	-7,3	14,7
Consumo Final	1,4	4,4
FIBK	-3	11
Exportaciones	-2,2	2,2
<b>Demanda Final</b>	<b>0,4</b>	<b>5,9</b>

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

**10.1.2.4 La inflación.** En el año 2010 el país registró una variación acumulada de 3,17% en el Índice de Precios al Consumidor – IPC. Esta tasa supera en 1,17 puntos porcentuales a la variación obtenida en el año 2009 (2,00%). De las 24 ciudades que el DANE estudia para evaluar el comportamiento del IPC, 11 ciudades presentaron en el año 2010 un crecimiento por encima del promedio del IPC nacional y 13 ciudades registraron crecimientos por debajo del nivel nacional.

**GRÁFICA NO. 9. EVOLUCIÓN DE LA VARIACIÓN ANUAL EN EL ÍNDICE DE  
PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC 1999 – 2010**



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

**CUADRO NO. 14. IPC. VARIACIÓN ANUAL, TOTAL Y POR NIVELES DE INGRESO.  
SEGÚN CIUDADES – DICIEMBRE 2010**

Ciudades	Total	Ingresos Bajos	Ingresos Medios	Ingresos Altos
<b>Nacional</b>	<b>3,17</b>	<b>3,58</b>	<b>3,22</b>	<b>2,09</b>
Medellín	3,58	4,44	3,61	2,01
Barranquilla	3,38	3,17	3,43	3,69
Bogotá D.C.	3,25	3,51	3,38	2,17
Cartagena	3,23	3,42	3,34	2,4
Tunja	1,93	1,94	2,14	1,07
Manizales	2,4	2,78	2,47	1,34
Florencia	2,88	3,47	2,89	1,57
Popayán	2,44	2,87	2,39	1,57
Valledupar	4,2	4,68	4,1	3,34
Montería	3,03	3,23	3,07	2,52
Quibdó	3,16	3,77	3,12	1,71
Neiva	2,69	2,89	2,84	1,58
Riohacha	3,79	3,67	3,67	4,66
Santa Marta	3,32	3,41	3,24	3,41
Villavicencio	3,45	3,99	3,4	2,13
PASTO	2,64	3,48	2,43	1,78
Cúcuta	2,42	3,06	2,26	1,48
Armenia	2,49	3,05	2,64	0,96
Pereira	2,84	3,3	2,71	2,04
Bucaramanga	3,91	4,69	3,57	2,99
Sincelejo	2,93	3,81	2,83	1,3
Ibagué	3,38	3,75	3,39	2,48
Cali	2,46	3,03	2,48	1,15
San Andrés	3,24	2,96	3,55	2,55

Fuente: DANE

La ciudad de Valledupar presentó en 2010 el mayor aumento en el IPC, con una variación del 4,20%; y la ciudad con menor crecimiento de precios fue Tunja con 1,93%. La ciudad de Pasto tuvo una variación del 2,64%, situándose por debajo del promedio nacional, siendo mayor a la registrada en el año 2009 (1,61%).

En el consolidado nacional, los grupos de bienes y servicios que registraron una variación por encima del IPC fueron: salud (4,31%), educación (4,01%), alimentos (4,09%), vivienda (3,69%) y otros gastos (3,18%); mientras que vestuario (-1,33%) y comunicaciones (-0,28) registraron variaciones negativas.

Con relación a la ciudad de Pasto, los grupos de bienes y servicios que presentaron crecimientos mayores a la variación anual del IPC fueron: vivienda (4,52%), transporte (2,94%) y otros gastos (2,78%). En correspondencia con el

nivel nacional vestuario (-0,09) y comunicaciones (-0,88), presentan variaciones negativas.

**CUADRO NO. 15. IPC. VARIACIÓN ANUAL, TOTAL Y POR GRUPO DE BIENES Y SERVICIOS. SEGÚN CIUDADES. 2010**

Ciudades	Alimentos	Vivienda	Vestuario	Salud	Educación	Diversión	Transporte	Comunicaciones	Otros gastos	Total
<b>Nacional</b>	<b>4,09</b>	<b>3,69</b>	<b>-1,33</b>	<b>4,31</b>	<b>4,01</b>	<b>0,58</b>	<b>2,79</b>	<b>-0,28</b>	<b>3,18</b>	<b>3,17</b>
Medellín	4,71	3,82	0,65	3,27	4,70	0,21	3,45	-0,91	3,99	3,58
Barranquilla	4,32	3,76	-0,08	3,58	5,07	-0,65	2,84	0,09	2,19	3,38
Bogotá D.C.	4,08	4,06	-1,79	5,36	4,00	2,03	2,47	-0,64	2,83	3,25
Cartagena	4,07	2,37	1,01	1,79	3,57	7,02	3,90	1,19	3,89	3,23
Tunja	3,05	0,99	-0,2	2,22	4,74	-0,93	1,06	0,13	3,17	1,93
Manizales	2,97	3,31	-1,44	4,56	3,34	-1,91	0,73	1,20	3,59	2,40
Florencia	3,73	3,84	0,07	2,45	0,53	1,33	0,98	0,65	3,47	2,88
Popayán	2,95	2,49	-1,51	2,95	3,92	-1,65	1,96	4,61	2,32	2,44
Valledupar	6,32	3,80	1,28	2,78	3,54	0,28	3,69	0,35	3,37	4,20
Montería	4,22	1,77	0,27	1,40	4,10	-0,84	5,88	1,08	3,36	3,03
Quibdó	4,95	3,24	1,47	0,64	0,48	-0,64	0,23	0,14	2,62	3,16
Neiva	4,69	1,27	0,77	1,71	1,41	-0,53	2,74	-0,45	4,27	2,69
Riohacha	3,65	3,00	0,22	2,24	2,81	1,65	19,65	-0,62	2,16	3,79
Santa Marta	4,31	3,09	1,16	3,67	4,20	0,24	2,49	0,57	3,81	3,32
Villavicencio	3,81	4,66	-1,21	2,85	2,73	-0,11	3,18	-0,34	4,16	3,45
Pasto	2,25	4,52	-0,09	2,10	1,71	1,04	2,94	-0,88	2,78	2,64
Cúcuta	2,38	3,74	-6,80	3,20	3,80	0,98	2,69	0,99	3,84	2,42
Armenia	3,85	3,46	-2,57	3,08	1,82	-2,06	2,53	0,22	2,27	2,49
Pereira	2,74	2,90	0,77	4,93	4,55	-2,96	4,70	-0,05	3,07	2,84
Bucaramanga	4,45	3,74	0,77	4,33	4,60	-3,78	5,85	2,39	3,03	3,91
Sincelejo	4,55	1,93	0,16	1,24	1,53	-0,69	4,84	-1,50	2,16	2,93
Ibagué	4,30	2,31	0,04	3,32	3,64	0,42	6,04	-0,34	4,71	3,38
Cali	4,19	3,51	-4,58	3,47	3,72	-2,77	1,13	-0,44	3,11	2,46
San Andrés	4,09	3,19	0,27	3,45	0,93	-0,38	4,93	1,25	-0,63	3,24

Fuente: DANE

La dinámica de precios de los productos de la canasta familiar en la ciudad de Pasto obtuvo un resultado ascendente. Al finalizar 2010, el IPC local llegó a 2,6% frente al 1,6% del año 2009. Este comportamiento se ubicó en el contexto del IPC nacional, que también se incrementó al pasar de 2,0% a 3,17%.

**10.1.2.5 Mercado laboral.** Los indicadores del mercado laboral en Colombia proporcionan un perfil acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo. El comportamiento para el año 2010 de estos indicadores en el ámbito nacional y para la ciudad de Pasto se resume a continuación:

– La Tasa Global de Participación (TGP) en Colombia, entendida como la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de

trabajar, para el período enero-diciembre de 2010, en promedio se situó en 62.7%, mostrando una mayor presión sobre el mercado laboral, puesto que significó 1,4 puntos porcentuales adicionales con relación a la registrada en el año 2009, donde alcanzó de 61,3%. Para la ciudad de Pasto, este indicador alcanzó 66,7%, ubicándose por encima del promedio nacional. De conformidad con la tendencia nacional, aumentó en 1,5% con respecto al año 2009 (65,2%), mostrando igualmente una mayor presión sobre el mercado laboral.

– La tasa de ocupación (TO), que refleja la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que integra la población en edad de trabajar, en Colombia para el período enero-diciembre de 2010, alcanzó un promedio de 55,4%, cifra mayor con relación a la registrada en el año 2009, donde se situó en 53,9%. Este indicador para la ciudad de Pasto alcanzó 56,1%, proporción superior en 1,9 puntos con respecto a la registrada en el año 2009 de 54,2%.

– La Tasa de Desempleo en Colombia para el período enero-diciembre de 2010, en promedio se situó en 11.8%, cifra menor en 0,2 puntos porcentuales con respecto al año 2009 donde alcanzó 12,0%. Para la ciudad de Pasto registró 15,9%, en correspondencia con su comportamiento histórico se ubicó por encima del promedio nacional; no obstante, representó una disminución de 1 punto porcentual con relación al año 2009 (16.9%).

– En el período comprendido entre enero y diciembre de 2010 las ciudades que registraron mayor tasa de desempleo fueron: Pereira con 20,5%; Popayán con 18,2%; y Armenia con 17,7%.

– Las que presentaron menor tasa de desempleo fueron: Barranquilla con 9,2%; San Andrés con 9,3%; y Santa Marta con 9,3%.

– La Tasa de Subempleo Subjetivo referida al simple deseo manifestado por el trabajador de mejorar sus ingresos, el número de horas trabajadas o tener una labor más propia de sus personales competencias, para 24 ciudades y áreas metropolitanas alcanzó, en promedio para el año 2010, 31.1% y para la ciudad de Pasto 39,0%.

– La Tasa de Subempleo Objetivo que refleja el deseo de mejorar la situación laboral del trabajador, pero además la realización de gestión para materializar su aspiración y disposición de efectuar el cambio, al año 2010 en promedio para 24 ciudades y áreas metropolitanas se estimó en 13,5%, igualmente la ciudad de Pasto posee una proporción superior situándose en 20,1%.



**CUADRO No. 16. TASA GLOBAL DE PARTICIPACION, OCUPACION, SUBEMPLEO  
SUBJETIVO Y DESEMPLEO.**

**Total 24 ciudades y áreas metropolitanas.  
Enero-Diciembre de 2010**

Dominio	TGP	TO	TS (Subj.)	TS (Obj.)	TD
Pereira	64,4	51,2	27,8	12,7	20,5
Popayán	59,1	48,3	34,0	17,2	18,2
Armenia	60,3	49,6	23,9	11,2	17,7
Ibagué	66,9	55,1	32,6	15,8	17,6
Quibdó	58,4	48,1	20,2	5,2	17,5
Manizales	58,4	48,8	22,9	11,1	16,4
PASTO	66,7	56,1	39,0	20,1	15,9
Montería	68,0	57,5	27,4	15,1	15,4
Cúcuta	62,6	53,6	35,3	12,6	14,4
Medellín	64,0	55,1	28,8	13,0	13,9
Cali	67,5	58,2	37,9	15,9	13,7
Florencia	58,0	50,3	20,6	6,2	13,3
Tunja	61,5	53,4	22,8	10,1	13,2
Neiva	64,3	56,0	36,9	15,9	13,0
<b>Total 24 ciudades</b>	<b>65,2</b>	<b>57,1</b>	<b>31,1</b>	<b>13,5</b>	<b>12,5</b>
<b>Total 13 áreas</b>	<b>65,7</b>	<b>57,6</b>	<b>31,2</b>	<b>13,6</b>	<b>12,4</b>
Riohacha	66,0	57,9	42,2	18,0	12,2
Valledupar	62,9	55,2	28,4	12,1	12,2
Villavicencio	65,7	57,9	26,2	12,3	11,9
Cartagena	56,4	49,9	27,4	14,2	11,5
Sincelejo	58,5	51,8	39,8	12,2	11,4
Bucaramanga	71,2	63,4	37,7	13,5	11,0
Bogotá D.C.	68,6	61,3	32,2	14,0	10,7
Santa Marta	60,3	54,7	29,9	10,1	9,3
San Andrés	64,0	58,0	4,9	3,1	9,3
Barranquilla	58,4	53,0	18,3	8,5	9,2

Fuente: DANE

**Evolución de los indicadores del Mercado Laboral en la ciudad de Pasto.**

Considerando que el año 2010 constituyó el fin de la primera década del siglo, y para efectos de contribuir al análisis de la dinámica en su evolución, en los cuadros 17 y 18 se presenta las principales estadísticas e indicadores del mercado laboral para la ciudad de Pasto, correspondientes al trimestre móvil octubre – diciembre durante periodo 2001–2010. Las principales apreciaciones son las siguientes:

- La población total pasó de 290.514 habitantes a 340.505 habitantes, significando una tasa promedio de crecimiento del 1,78% anual.
- La población en edad de trabajar pasó de 223.282 personas a 274.756 personas, con una tasa de crecimiento del 2.33% anual. En su evolución, pasó de

representar el 76,9 % sobre la población total en el año 2001 al 80.7 % en el año 2010.

**CUADRO No. 17. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES. ESTADISTICAS DEL MERCADO LABORAL PARA LA CIUDAD DE PASTO**

**Serie Trimestre Móvil 2001-2010 Oct.-Dic.**

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Población total	290.514	296.560	302.619	308.703	314.388	319.524	324.726	329.874	335.108	340.505
Población en edad de trabajar	223.282	228.859	234.460	240.098	245.757	251.345	256.940	262.709	268.674	274.756
Población económicamente activa	155.606	155.471	159.480	156.909	156.905	159.774	164.181	163.133	182.919	182.058
Ocupados	126.231	130.487	129.954	131.802	134.420	138.903	143.550	141.129	151.700	155.667
Desocupados	29.375	24.984	29.527	25.107	22.485	20.871	20.631	22.004	31.220	26.391
Abiertos	27.152	23.044	28.978	24.269	21.866	20.223	19.896	21.650	30.300	25.262
Ocultas	2.224	1.940	548	838	619	648	735	354	919	1.129
Inactivos	67.676	73.388	74.980	83.189	88.852	91.571	92.758	99.575	85.755	92.698
Subempleados subjetivos	62.393	67.760	54.190	48.863	48.163	70.456	65.829	50.913	69.296	72.751
Insuficiencia de horas	27.474	29.223	11.873	10.387	13.153	20.987	15.582	12.318	23.650	28.044
Empleo inadecuado por competencias	4.559	4.430	2.862	4.616	4.130	34.797	28.869	14.569	24.194	32.194
Empleo inadecuado por ingresos	51.717	56.610	49.520	44.578	42.859	62.373	59.527	46.711	60.347	61.183
Subempleados Objetivos	20.267	23.538	25.888	17.626	16.275	19.265	23.378	23.514	34.800	37.057
Insuficiencia de horas	9.837	11.978	6.926	4.678	5.610	6.122	4.976	6.659	11.950	15.655
Empleo inadecuado por competencias	2.097	1.880	1.709	2.029	1.478	10.356	10.607	6.922	11.592	16.203
Empleo inadecuado por ingresos	16.348	18.717	22.883	15.353	14.480	17.338	20.914	20.504	28.470	30.223

**CUADRO No. 18. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES. INDICADORES DEL MERCADO LABORAL PARA LA CIUDAD DE PASTO.**

**Serie Trimestre Móvil 2001-2010. Oct-Dic.**

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
% Población en edad de trabajar	76,9	77,2	77,5	77,8	78,2	78,7	79,1	79,6	80,2	80,7
TGP	69,7	67,9	68,0	65,4	63,8	63,6	63,9	62,1	68,1	66,3
TO	56,5	57,0	55,4	54,9	54,7	55,3	55,9	53,7	56,5	56,7
TD	18,9	16,1	18,5	16,0	14,3	13,1	12,6	13,5	17,1	14,5
T.D. Abierto	17,4	14,8	18,2	15,5	13,9	12,7	12,1	13,3	16,6	13,9
T.D. Oculto	1,4	1,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,2	0,5	0,6
Tasa de subempleo subjetivo	40,1	43,6	34,0	31,1	30,7	44,1	40,1	31,2	37,9	40,0
Insuficiencia de horas	17,7	18,8	7,4	6,6	8,4	13,1	9,5	7,6	12,9	15,4
Empleo inadecuado por competencias	2,9	2,8	1,8	2,9	2,6	21,8	17,6	8,9	13,2	17,7
Empleo inadecuado por ingresos	33,2	36,4	31,1	28,4	27,3	39,0	36,3	28,6	33,0	33,6
Tasa de subempleo objetivo	13,0	15,1	16,2	11,2	10,4	12,1	14,2	14,4	19,0	20,4
Insuficiencia de horas	6,3	7,7	4,3	3,0	3,6	3,8	3,0	4,1	6,5	8,6
Empleo inadecuado por competencias	1,3	1,2	1,1	1,3	0,9	6,5	6,5	4,2	6,3	8,9
Empleo inadecuado por ingresos	10,5	12,0	14,3	9,8	9,2	10,9	12,7	12,6	15,6	16,6

DANE. Encuesta Continua de Hogares

**Características del Mercado Laboral en la ciudad de Pasto.** La información generada por el DANE mediante la aplicación de la Encuesta Continua de Hogares, permite realizar las siguientes apreciaciones:

- En el trimestre octubre - diciembre de 2010, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles con el 36,5%. En orden de importancia le siguen: Servicios, comunales, sociales y personales, con el 25,3%; Transporte, almacenamiento y comunicaciones, con el 11,5%; industria manufacturera, con el 11,1%; actividades inmobiliarias, con el 6,3%; y construcción, con el 5,4%.
- Las ramas de actividad con menor participación en la generación de empleo son: Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura, con el 1,6%; intermediación financiera con el 1,4%; y Suministro de electricidad, gas y agua con el 0,9%.
- El empleo por ramas de la actividad refleja las características de la estructura económica local. En tal sentido el principal mercado laboral proviene de las actividades del sector terciario, el cual proporciona el 81,0% del total de empleos.

– La evolución del promedio móvil trimestral indica las fluctuaciones estacionales en la generación de empleo en las diferentes actividades, observándose el mayor número de ocupados en los trimestres junio–agosto (156.551), julio-septiembre (156.415) y octubre–diciembre (155.667).

### CUADRO No. 19. POBLACION OCUPADA SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

#### Ciudad de Pasto. Serie Trimestre móvil 2010

Concepto	Ene.- Mar.	Feb.- Abr.	Mar.- May.	Abr.- Jun.	May.- Jul.	Jun.- Ago.	Jul.- Sep.	Ago.- Oct.	Sep.- Nov.	Oct.- Dic.
Ocupados en Pasto	150.762	149.584	147.960	148.736	151.758	156.551	156.415	154.161	153.486	155.667
No informa	0	58	58	58	0	0	0	0	0	0
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	2.304	2.326	1.921	2.368	3.053	3.487	2.898	2.473	2.810	2.470
Explotación de Minas y Canteras	90	0	0	59	59	110	106	106	54	0
Industria manufacturera	16.103	17.466	17.847	17.709	17.342	16.737	16.423	15.524	16.784	17.236
Suministro de Electricidad Gas y Agua	829	678	895	833	1.084	721	833	1.080	1.288	1.449
Construcción	7.025	6.865	6.725	7.094	7.435	7.823	7.070	7.307	7.723	8.447
Comercio, hoteles y restaurantes	52.186	48.571	48.418	51.730	53.385	55.715	55.607	55.241	54.672	56.817
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	19.530	19.778	17.939	16.841	17.025	19.019	19.304	18.582	17.322	17.877
Intermediación financiera	2.332	2.174	1.883	1.542	1.877	1.944	2.194	2.144	1.877	2.126
Actividades inmobiliarias	10.628	10.062	9.980	10.067	10.648	10.599	10.179	10.420	10.107	9.855
Servicios, comunales, sociales y personales	39.735	41.605	42.293	40.434	39.849	40.396	41.801	41.284	40.849	39.389

DANE. Encuesta de Hogares.

– En relación a la posición ocupacional para el trimestre móvil octubre – diciembre de 2010, del total de la población ocupada el 43.0% trabajadores por cuenta propia, el 37.9% son empleados al servicio de particulares, el 5.6% empleados al servicio del gobierno, el 5.0% patronos, el 4.6% empleados domésticos, el 3.3% trabajadores familiares sin remuneración, y otras posiciones suman el 0,6%.

– La distribución por posición ocupacional, muestra que el empleo formal conformado por los empleados por particulares y empleados del gobierno representa el 43.5% del total de empleos.

**CUADRO No. 20. ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES.  
POBLACION OCUPADA SEGÚN POSICION OCUPACIONAL**

**Ciudades de Pasto. Serie Trimestre móvil 2010**

Concepto	Ene.- Mar.	Feb.- Abr.	Mar.- May.	Abr.- Jun.	May.- Jul.	Jun.- Ago.	Jul.- Sep.	Ago.- Oct.	Sep.- Nov.	Oct.- Dic.
Ocupados en Pasto	150.762	149.584	147.960	148.736	151.758	156.551	156.415	154.161	153.486	155.667
Empleado particular	52.607	50.532	51.678	52.150	54.347	55.969	57.901	57.736	58.772	59.059
Empleado del gobierno	9.324	9.382	9.941	9.197	9.852	8.847	8.733	9.495	9.382	8.650
Empleado doméstico	8.343	9.125	8.766	7.566	6.648	7.098	8.300	8.082	7.850	7.157
Cuenta propia	66.968	66.282	63.805	65.822	66.478	69.361	66.332	65.086	64.060	66.863
Patrón o empleador	7.575	8.485	8.743	8.224	7.676	7.532	8.362	7.580	7.676	7.806
Trabajador familiar sin remuneración	5.333	5.098	4.278	4.988	5.636	6.699	5.925	5.645	5.063	5.193
Trabajador sin remuneración en otras empresas	374	443	460	509	570	541	477	327	373	324
Jornalero o Peón	178	178	176	228	402	291	174	48	203	203
Otro	61	61	113	52	150	212	212	161	107	211

DANE. Encuesta Continua de Hogares.

**10.1.2.6 La construcción.** La actividad constructora en Pasto experimentó durante el año 2010 una fuerte expansión, el análisis comparativo frente al año 2009, muestra una variación media anual del 21.2% con respecto al número de licencias y del 33.7% en cuanto número de metros cuadrados por construir.

En total fueron expedidas 830 licencias de construcción con un área por construir de 290.245 metros cuadrados. La construcción de vivienda alcanzó 762 licencias con un área por construir de 239.158 metros cuadrados, representando el 91.8% y el 82.3% respectivamente sobre el total.

La construcción de vivienda de interés social (VIS) únicamente representó el 8.1% con relación al número de licencias aprobadas, con una variación con respecto al año 2009 del 3.3%. Es decir, la dinámica observada en la actividad de la construcción obedeció en mayor medida al comportamiento en la construcción de

otros tipos de vivienda (NO VIS), con una variación del 23.7% en cuanto al número de licencias frente al mismo año.

**CUADRO No. 21. NUMERO DE LICENCIAS APROBADAS Y AREA POR CONSTRUIR**

**Municipios de Pasto e Ipiales – 2009-2010 (enero-diciembre)<sup>P</sup>**

Área	Enero-Diciembre 2010				Enero-Diciembre 2009				2010-2009 Variación (\$)			
	No. Licencias		Area por Construir (m <sup>2</sup> )		No. Licencias		Area por Construir (m <sup>2</sup> )		No. Licencias		Area por Construir (m <sup>2</sup> )	
	Total	Vivien.	Total	Vivienda	Total	Vivien.	Total	Vivienda	Total	Vivien	Total	Vivien
<b>Pasto</b>	830	762	290.245	239.158	685	626	217.157	189.380	21,2	21,7	33,7	26,3
<b>Ipiales</b>	109	99	121.631	96.797	153	130	60.146	44.261	-28,8	-23,8	102,2	118,7

Para la ciudad de Ipiales el comportamiento refleja una notable dinámica de la actividad constructora durante el año 2010. Si bien frente al año 2009, el número de licencias aprobadas disminuyó en -28.8%, se presentó un considerable aumento en el área por construir alcanzado una variación del 102,2%. La construcción de vivienda representó el 90.8% del total de licencias aprobadas y el 79.6% en cuanto metros cuadrados por construir. Con relación a la construcción de vivienda de interés social las cifras para el municipio de Ipiales indican una fuerte disminución en cuanto a número de licencias aprobadas, reduciéndose en -91.3% frente al año 2009.

**CUADRO No. 22. NUMERO DE LICENCIAS APROBADAS PARA VIVIENDA**

**Municipios de Pasto e Ipiales 2009-2010 (enero-diciembre)<sup>P</sup>**

Área	Enero-Diciembre 2010			Enero-Diciembre 2009			2010-2009 Variación (\$)		
	Total Número de Licencias	Licencias VIS	Licencias NO VIS	Total Número de Licencias	Licencias VIS	Licencias NO VIS	Total Número de Licencias	Licencias VIS	Licencias NO VIS
<b>Pasto</b>	762	62	700	626	60	566	21,7	3,3	23,7
<b>Ipiales</b>	99	2	97	130	23	107	-23,8	-91,3	-9,3

Fuente: DANE

**10.1.2.7 Contrabando.** La situación geográfica de la región por ser fronteriza, se ve afectada negativamente por este aspecto, ya que facilita la introducción de productos ecuatorianos principalmente de combustible y licores y en menor proporción de aseo personal, de hogar, útiles escolares y papelería a muy bajos costos, lo cual disminuye la demanda regional de bienes y servicios, aumentando de esta manera el desempleo.

**10.1.3 Entorno político.** La capital del departamento es la ciudad de San Juan de Pasto; política y administrativamente Nariño se encuentra dividido en 64 municipios (aunque existen conflictos limítrofes por resolver entre algunos municipios de la costa pacífica y los que limitan con los departamentos de Putumayo y Cauca); otras figuras de ordenación territorial como los resguardos indígenas, los territorios colectivos de comunidades afro descendientes y de colonización; y los parques nacionales naturales y las áreas protegidas, desde el punto de vista del manejo ambiental.

Pasto como capital del Departamento de Nariño, soporta al mismo tiempo difíciles condiciones sociales y económicas de carácter estructural, así como las consecuencias del conflicto armado y el flagelo del narcotráfico, lo que se refleja en el incremento de los hechos de violencia e inseguridad, que hoy constituyen la principal angustia de los habitantes.

Es preciso establecer una política pública de convivencia y seguridad ciudadana, a partir de la promoción y apropiación de valores desde el interior de la familia, la escuela y los medios de comunicación; la prevención de delitos con programas tendientes a generar oportunidades equitativas que mejoren las condiciones de vida de la población tradicionalmente excluida y la generación de espacios para el adecuado aprovechamiento del tiempo libre.

En este contexto se hace necesaria la prevención del abuso y violencia intrafamiliar, la reducción y prevención del consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias que pongan en riesgo la integridad personal. De igual forma, se reconoce la necesidad de fortalecer, extender, facilitar y hacer más ágil y efectiva la acción de la fuerza pública para proteger la vida, honra y bienes de los ciudadanos de Pasto.

Estas acciones exigen un compromiso compartido, es decir, se necesita de la solidaridad, la participación activa y la corresponsabilidad social de todos, en donde el ser humano sea el foco fundamental de dicha política pública, para la protección de sus derechos y el mejoramiento de su calidad de vida.

Con lo anterior, se pretende que los pastusos vivan y disfruten con tranquilidad los parques, las calles, los establecimientos públicos y los propios hogares, construyendo un municipio estadística, perceptible y realmente más seguro.

**10.1.4 Entorno tecnológico.** Las políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTel) deben garantizar la existencia de beneficios privados para que se favorezca la inversión en investigación y desarrollo (I&D) por parte de las empresas. El Gobierno, entretanto, debe financiar las inversiones en I&D del sector privado para llevar la inversión hasta un nivel socialmente óptimo. Entre mayor sea el número

de empresas que invierten en I&D en un país, mayores son los efectos de difusión para toda la economía.

De igual forma, existen importantes falencias en las capacidades financieras. Una de las más importantes es el bajo gasto en investigación y desarrollo (a pesar del incremento del presupuesto de Colciencias), de tan solo 0,15% del PIB, resultado de la pobre inversión tanto del sector público como del sector privado. Por otro lado, también hay problemas de disponibilidad de recursos para financiar iniciativas productivas inherentemente riesgosas como son aquellas intensivas en CTel, donde el país se encuentra en una posición aún distante de países como Chile y Portugal.

Pese a la existencia de problemas de financiamiento para las actividades de CTel y, en particular, a los bajos niveles de gasto en comparación con pares internacionales, es importante resaltar que se han dado importantes pasos para revertir esta tendencia. El presupuesto de 232.287 millones de pesos para Colciencias en el año 2010 es el más alto en la historia de esta entidad, lo cual significa un incremento del 67% con respecto al año 2009 y un 141% comparado con el año 2006.

Se instaló en diciembre de 2009 el Consejo Asesor de CTel y el Consejo Nacional de Estímulos Tributarios. El primero es el organismo encargado de asesorar a Colciencias, sugerir los criterios de calificación de programas y proyectos en materia de CTel y asesorar sobre programas, políticas, planes y proyectos estratégicos para el desarrollo científico y tecnológico del país, entre otros. El segundo tiene como función aumentar la eficiencia en la aprobación de los beneficios que incentivan la investigación y la innovación empresarial. Este organismo ha elaborado un proyecto de decreto que reglamenta la Ley 1286 5 de 2009 e introduce modificaciones para superar las dificultades de procedimiento y el enfoque restrictivo del incentivo tributario contemplado por la ley.

Se aprobó en marzo del 2010 el Consejo Nacional de Política Económica y Social Conpes 3652, que da concepto favorable a la Nación para contratar empréstitos externos con la banca multilateral hasta por 50 millones de dólares, destinados a financiar el proyecto de fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Esta gestión hace parte de la primera etapa del programa financiado con crédito externo por un valor total de 500 millones de dólares. La segunda etapa, 450 millones de dólares, será destinada a la financiación de sectores estratégicos.

Este proyecto apoyará el desarrollo de cuatro componentes: fortalecer institucionalmente a Colciencias y al SNCTI, aumentar el capital humano para la CTel, aumentar la inversión para la investigación e innovación y fortalecer la apropiación social de la CTel y la comunicación institucional.



Se aprobó en junio del 2010 el Conpes 3668 de seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad. En particular, su capítulo sobre ciencia, tecnología e innovación resalta la importancia de continuar con la implementación de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y define áreas prioritarias de acción.

Por otro lado, el documento aporta lineamientos para acciones futuras, pues traza los nuevos desafíos que enfrenta el sector, los cuales incluyen garantizar que, mediante mecanismos efectivos (esquemas de capital de riesgo, inversores ángeles, etc.) se incentive la inversión del sector privado en CTel; promover alianzas entre las instituciones técnicas, universidades y centros de investigación con el sector productivo para acercar la demanda y oferta de conocimiento, y fomentar la innovación productiva; y, fortalecer la institucionalidad de la CTel por medio de una mayor articulación del SNCTI y de una mejor apropiación de la cultura de innovación mediante la promoción del uso de redes virtuales de innovación y de la propiedad intelectual

Se expidió en agosto de 2010 el Acuerdo No.029 del Consejo Asesor de Regalías, que señala los criterios de viabilidad, elegibilidad y los requisitos básicos para la presentación de proyectos de inversión en el sector de CTel a ser financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías. Los proyectos susceptibles de financiación deberán estar orientados al desarrollo regional y beneficiar a las entidades territoriales, tal como lo señala la Ley 1286 de 2009. Se financiarán proyectos de investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental, así como proyectos de innovación tecnológica y social. De igual manera, se apoyará la creación y el fortalecimiento de unidades regionales de investigación, tales como centros de investigación y desarrollo tecnológico, parques científicos y tecnológicos e incubadoras de base tecnológica, entre otros; y programas regionales de formación de talento humano para la investigación, la innovación y la gestión de la CTel. Colciencias, como entidad rectora del sector, será la encargada de hacer viables estos proyectos ante la Dirección de Regalías y el Consejo Nacional de Regalías.

Se expidió en agosto de 2010 el Decreto 3015, por medio del cual el Gobierno nacional creó, entre otras, la Alta Consejería Presidencial para la Gestión Pública y Privada, cuyas funciones incluyen recomendar e implementar mecanismos de gestión y coordinación entre los sectores público y privado, y asesorar en materia de competitividad, ciencia, tecnología e innovación<sup>11</sup>

**Procesos y métodos productivos.** La innovación se constituye en el motor del desarrollo económico y la competitividad, puesto que es la única estrategia que permite un crecimiento sostenible en el tiempo, capaz de adaptarse y enfrentar los

---

<sup>11</sup> <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion.pdf>

retos que impone un escenario global en constante cambio. La existencia y calidad de las actividades innovadoras de un país depende de dos cosas: primero, de un marco regulatorio apropiado, en términos de un sistema de propiedad intelectual eficiente y de uso masivo, así como de una política nacional de CTel que defina prioridades y articule esfuerzos alrededor de estas actividades; segundo, de la existencia de un conjunto de capacidades que permitan ejecutar satisfactoriamente los lineamientos establecidos. En este sentido, es importante aclarar que es rol del Estado encargarse de lo primero, de forma tal que se garantice un ambiente apropiado para las actividades de CTel y se facilite así que el sector privado adquiera las capacidades necesarias para innovar.

Dentro de estas capacidades se encuentran:

1. Las tecnológicas, asociadas a empresas, equipos y al conocimiento que posee el capital humano;
2. Las de absorción y adaptación, relacionadas con el uso del conocimiento existente y la rápida incorporación de los nuevos desarrollos, así como con la atracción y retención de personal calificado;
3. Las de articulación, que permiten la conexión de oferta y demanda de conocimiento, garantizando la pertinencia de los esfuerzos de investigación;
4. Las financieras, que aseguran la adecuada disponibilidad de recursos para la puesta en marcha de las iniciativas.

La situación colombiana actual es poco alentadora puesto que en el país existe un importante retraso en el proceso de desarrollo y acumulación de las capacidades necesarias para innovar.<sup>12</sup> Con mayor razón podremos hablar de la ciudad de Pasto, que se encuentra dentro de las ciudades con menor desarrollo en el país.

**Nuevas tecnologías (existencia y política de apoyo).** Las capacidades tecnológicas en Colombia son pobres debido a la escasez de personal calificado, en términos de graduados en ciencias básicas (solo equivalen al 1,6% del total de graduados de educación superior entre 2001 y 2009) y en personal dedicado a la investigación y al desarrollo (solo hay 0,23 investigadores por cada mil habitantes, cifra que contrasta con los niveles de países como Argentina, Brasil, Irlanda y República Checa, que cuentan con 6, 8, 18 y 21 veces, más investigadores que Colombia, respectivamente).

A la falta de personal se le suma la poca capacidad de absorción tecnológica, situación grave en países que, como el nuestro, tienen pocas facultades para la creación primaria de conocimiento y un vasto campo para adaptar y beneficiarse de tecnologías desarrolladas en el exterior. Esta deficiencia se refleja de manera cuantitativa en el pago de regalías y licencias, rubro en el que el país gasta dos

---

<sup>12</sup> <http://es.scribd.com/doc/68272634/15-Competitividad-Colombia-2010-2011>

veces menos que Venezuela, cinco veces menos que Argentina y más de mil veces menos que Irlanda. La debilidad del país es manifiesta. A pesar de haber escalado diez puestos durante el último año, aún nos encontramos en las últimas posiciones dentro de los países de referencia y a una considerable distancia de los países latinoamericanos mejor posicionados (Brasil y Chile).

Reforzando esta situación negativa, aparecen las grandes dificultades para el otorgamiento de visas a trabajadores extranjeros (requerimiento de contratos laborales preexistentes, convalidación de títulos en situaciones poco pertinentes, largos tiempos de trámites y falta de permisos de trabajo temporal y restricciones de proporcionalidad a la relación de trabajadores extranjeros y nacionales) como un importante impedimento para la atracción de personal calificado, lo que implica grandes pérdidas de oportunidades para la transferencia de conocimiento.

De manera similar, se observa que aún hay mucho espacio para mejorar las capacidades de articulación entre oferta y demanda de conocimiento, puesto que sigue existiendo una muy pobre relación universidad-empresa, lo que implica la concentración del esfuerzo académico en la producción de conocimiento alejado de las necesidades del sector productivo. De hecho, los vínculos entre los dos sectores son tan débiles que, de los pocos investigadores que tenemos, solo el 2% entra a trabajar a las empresas, mientras que en Estados Unidos esta proporción es del 80%.

Este hecho, junto a la ausencia dentro de las universidades de oficinas de transferencia tecnológica encargadas de buscar salidas comerciales al conocimiento producido al interior de las instituciones, trae como consecuencia que la mayor parte de los esfuerzos de investigación no se traduzcan en innovación, es decir, en creación de valor en el mercado, o que repercutan directa o indirectamente en las empresas de manera positiva.

Innovar no solo significa desarrollar nuevos productos o transformar los existentes, incluye también la creación de nuevos procesos, sistemas y servicios que permitan la explotación exitosa de nuevas ideas. Es pasar de la producción y diseminación de conocimiento científico al desarrollo de aplicaciones concretas que redunden en beneficios socioeconómicos, fruto de la actividad intelectual. Aplicando este tipo de innovación en las empresas en cualquier sector y específicamente en nuestro caso del de comercialización lograría que esto redunde y se traduzca a un mejoramiento de la calidad de productos y servicios, agregación de valor, diferenciación en los mercados, reducción de costos, incremento de la productividad y generación de empleo de calidad con alta remuneración a través de una mayor demanda de recurso humano capacitado.

## 10.2 MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA

### 10.2.1 Situación actual

**10.2.1.1 Identificación de la empresa.** El Dorado Distribuciones, es una empresa Nariñense que nació hace 37 años en la ciudad de Pasto, está dedicada a la comercialización y distribución de artículos de papelería en general, artículos de oficina, útiles escolares, productos populares, que dieron lugar al sostenimiento dentro de la región.

La actividad económica de Distribuciones El Dorado, está encaminada a la importación, comercialización y distribución que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento dentro de los territorios de Nariño, Cauca y Putumayo.

**Misión.** Gestar el desarrollo empresarial por medio de la comercialización y distribución de papelería en general, útiles escolares, artículos de oficina, uso personal, medicamentos y productos populares de excelente calidad, prestando el mejor servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**Visión.** El Dorado Distribuciones, proyecta consolidarse como líder en los Departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, en el campo de la Comercialización y Distribución de papelería en general, útiles escolares, artículos de oficina, uso personal, medicamentos y productos populares; innovando con nuevas líneas y artículos complementarios a los ya existentes.

#### Valores corporativos.

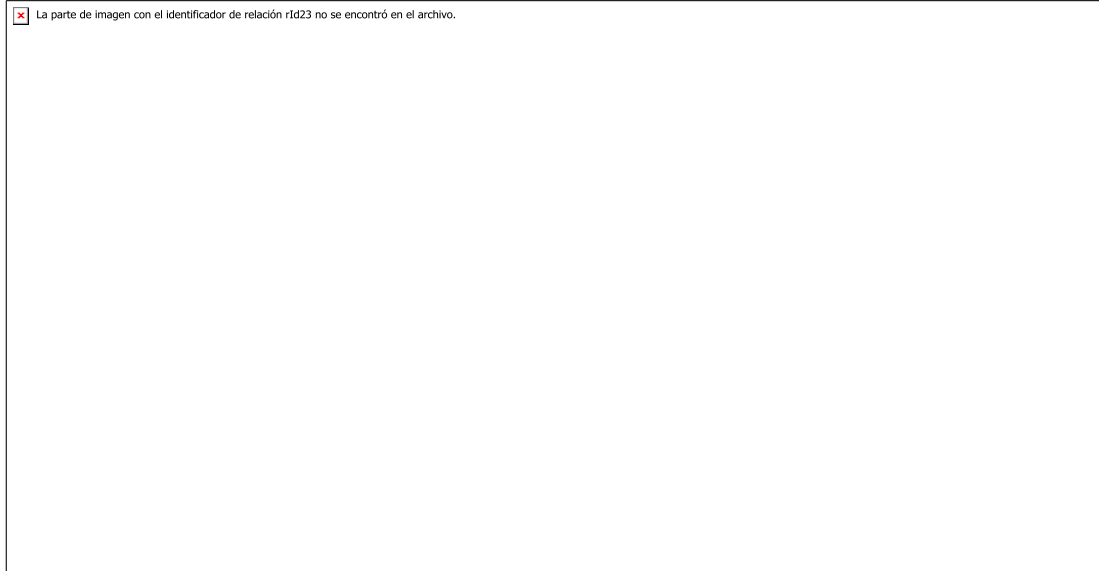
- *Comercialización y distribución de mercancías.* La razón de ser de nuestra empresa.
- *Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.* Compromiso con nuestros clientes, trabajo con responsabilidad, oportunidad, rapidez, cobertura, calidad del servicio y esmerada atención.
- *Compromiso, responsabilidad y calidad.* Actitudes de directivos, empleados y colaboradores pensando en el servicio al cliente.
- *Desarrollo del talento humano.* Actividad empresarial en conjunto con acciones de bienestar tanto económico, social y cultural para el personal.
- *Orientación costo/beneficio.* las actividades que desarrollamos o las decisiones que adoptamos, deben considerar su costo frente al beneficio que se obtiene,

evaluando tanto los aspectos económicos como sociales ofreciendo precios justos y competitivos.

- *Liderazgo.* Gerencial y administrativamente se desarrollan estrategias de competitividad enfocada en todas las áreas que conforman la empresa.
- *Clientes altamente satisfechos.* Lograr la plena satisfacción de nuestros clientes prestando un servicio integral.
- *Cobertura en nuevas zonas.* Ampliar la cobertura del mercado actual e incorporar nuevas zonas, que son atendidas por la competencia o que la empresa aun no ha llegado.
- *Normatividad.* Cumpliendo las disposiciones legales expedidas por las autoridades correspondientes.
- *Control de calidad.* Implementar, evaluar y realizar un continuo seguimiento a todos nuestros procesos y procedimientos que aseguren y optimicen la calidad de nuestro servicio.
- *Trabajo en equipo.* Preservar la administración del talento humano para generar un alto sentido de pertenencia entre los empleados convocando al trabajo en equipo.
- *Imagen corporativa.* Empresa con una alta imagen corporativa, que ha establecido metas para permanecer en el mercado.

## Estructura Organizacional:

### GRÁFICA NO. 10. ORGANIGRAMA DISTRIBUCIONES EL DORADO



Fuente: Distribuciones El Dorado

**10.2.1.2 Gerencia.** Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas. Antes de tomar una decisión se debe calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. Así, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quien decide y las restricciones para conseguirlos; las alternativas posibles y potenciales; las consecuencias de cada alternativa; el escenario en el que se toma la decisión y las preferencias de quien decide. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se debe contar con una Planeación Estratégica, que es una de las herramientas administrativas más importantes en una empresa, pues de esta depende su éxito, ya que se planea qué hacer y cómo cumplir los objetivos y metas propuestas; Distribuciones el Dorado no cuenta con un planeación estratégica a corto o largo plazo en los departamentos, lo que no permite establecer unos objetivos claros, limitando el cumplimiento de metas empresariales.

La gerencia debe tener la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. Al implicar en esencia el logro de

objetivos con y por medio de personas, la gerencia debe interesarse por el trabajo y las relaciones humanas, situación que se presenta en Distribuciones El Dorado.

La dirección de la empresa debe tener tres elementos básicos que van interrelacionados y son: liderazgo, motivación y comunicación.

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos, lo cual hace que el gerente tenga ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que se hayan fijado.

Distribuciones El Dorado cuenta con un gerente, dueño de la empresa, que aplica al interior de la misma, dos tipos de liderazgo, el autocrático y el democrático, siendo flexible y logrando adaptarse a las situaciones según su experiencia y la conveniencia del momento y de la empresa.

La motivación, siendo el impulso de una persona para entrar en acción por que desea hacerlo para satisfacer sus necesidades, parte desde el punto de encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar. La empresa generalmente cumple, según el nivel de necesidades, con el primer nivel que son las necesidades fisiológicas y las de seguridad que se satisfacen con recursos económicos. En el siguiente nivel encontramos las necesidades de pertenencia social, que es donde el papel de la empresa y directamente la gerencia, empieza a tomar fuerza, pues este puede ser satisfecho con la realización de actividades sociales, culturales y deportivas entre los empleados. Distribuciones El Dorado realiza actividades de tipo social en algunas épocas del año, como en celebraciones del día del trabajo y navidad, aunque se hace necesario implementar actividades deportivas y culturales

La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual la organización se derrumbará. Para que exista una buena coordinación de actividades debe haber una buena comunicación, así mismo, la gerencia se asegurará que toda la información que se maneje en la empresa sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo, que al interior no se transmita información no verificada, por medios informales o rumores, ya que esto entorpece la comunicación eficiente. La comunicación en una empresa debe realizarse de manera ascendente, descendente y horizontal; donde se entiende que en la ascendente se da a conocer los logros, frutos y resultados del trabajo. En la descendente se pone a los empleados al tanto de las decisiones, órdenes y objetivos de la empresa y la horizontal sirve para coordinar las actividades de los diferentes departamentos que integran la empresa.

En toda empresa existen dificultades en la comunicación, específicamente en Distribuciones El Dorado se manejan los tres tipos de comunicación parcialmente, lo que dificulta el desarrollo del total de las actividades en las diferentes áreas.

De manera concreta la gerencia coordina la elaboración de metas o presupuestos de ventas, que son establecidas por el departamento financiero, donde gerencia cumple la función de dar el visto bueno a estas, de acuerdo al crecimiento esperado por la empresa.

Adicionalmente, el gerente es el encargado de intervenir en los procesos de negociación nacional más importantes, es decir los que requieren de su aprobación y sobre los cuales no tiene una autonomía total el departamento de compras; y las negociaciones internacionales sobre las que tiene completo dominio.

Para los procesos de importación se utilizan los servicios de una Sociedad de Intermediación Aduanera.

La plataforma estratégica de la empresa, si bien está establecida, es susceptible de mejoras, por ejemplo, la misión de la empresa, actualmente está establecida como objetivo, es decir, se debe acondicionar a la razón de ser de la empresa, es importante rescatar la adición de las políticas de la empresa, a dicha plataforma.

Generalmente en las empresas, la dirección o gerencia se apoya en corazonadas o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en lugar de utilizar alguna técnica, aunque sea muy sencilla, de investigación de mercados. Se ofrecen productos y servicios que se siente satisfarán a los clientes y se entra en la expectativa de la respuesta que justifique la intuición.

La investigación de mercados es una actividad en la que el empresario no debe economizar tiempo ni esfuerzo en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección de la empresa, cuanto más se conoce sobre el mercado en el que se desenvuelve, mayores son las oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas. En Distribuciones El Dorado, se ha mantenido descuidada esta actividad y se trata de llevar a cabo objetivos propuestos, sin tener en cuenta las realidades del mercado.

**Secretaria de gerencia.** Las funciones desarrolladas principalmente en esta dependencia son: llevar la agenda de Distribuciones el Dorado: citas, visitas, reuniones, etc. Funciones que se cumplen a cabalidad y teniendo en cuenta que el tipo de empresa, donde el personal de cada departamento o área es reducido, se han asignado otras funciones que intervienen en el proceso operativo y administrativo de la empresa, tales como:



- Llevar libro de consignaciones
- Elaborar consignaciones en efectivo y cheques
- Llevar a cabo los procesos de afiliaciones y contrataciones del personal
- Hacer un seguimiento a la documentación de las importaciones
- Manejar caja menor
- Atender llamadas y dirigir las a cada departamento
- Pagar a proveedores: este procedimiento se realiza en conjunto con el departamento de compras, en primer lugar se obtienen los saldos de bancos para verificar el disponible, la información es pasada a gerencia para revisión y aprobación y finalmente, este dato pasa a compras para que una vez establecidos los proveedores pendientes por pagar, secretaría de gerencia proceda a efectuar la cancelación, esto, con la elaboración del correspondiente comprobante, del cheque y de la consignación, respectivamente autorizadas con firma de Gerencia.
- Revisar solicitudes de crédito: verificar que la documentación presentada por el cliente es la correcta y adecuada a cada caso, se revisa la información que se solicita como referencias, autenticidad de documentación, firmas, huellas, etc. y se pasa a gerencia para visto bueno y aprobación, secretaría de gerencia ingresa al sistema el valor de cupo.

**10.2.1.3 Departamento financiero.** Normalmente se le denomina Área Financiera y Contable y es un área débil y de poca atención, se preocupa por cumplir con las obligaciones fiscales y no se realiza un análisis financiero y contable, que contribuya a la realización de objetivos a mediano o largo plazo. No se realizan auditorías, sino las que se hacen debido a los requisitos laborales, comerciales y tributarios y aquellos que exige la ley. Las operaciones financieras tanto como la administración son factores eficaces muy importantes para el trabajo diario de toma de decisiones de la empresa, que garantizan que una empresa tenga éxito en una economía de crecimiento y desarrollo continuo.

Este departamento está compuesto por: un contador (externo), auxiliar contable, tesorero y auxiliar de cartera.

**Contabilidad.** Como en el caso de muchas empresas, pocas veces la contabilidad es usada como una herramienta de ayuda para el análisis y la toma de decisiones, su tarea se limita básicamente a cumplir con los requisitos de ley en lo laboral, comercial y tributario. En este tipo de empresas por lo general se contrata a un contador externo y la organización de papelería la lleva a cabo un empleado de la empresa, en el caso de Distribuciones El Dorado se da de esta forma, con la particularidad que la auxiliar contable tiene amplio conocimiento de la empresa a nivel financiero, contable y administrativo. El Contador hace parte del comité de gerencia y para decisiones importantes de la empresa asiste como asesor a las sesiones programadas.

El auxiliar contable es el encargado de la mayoría de las funciones operativas y de análisis de información de la oficina. Dentro de las funciones de este departamento están:

- Manejar cuentas bancarias
- Conciliaciones Bancarias
- Control de recaudos de cartera
- Revisión y control ingresos y egresos
- Cuadros diarios de caja
- Elaboración de balances y P y G
- Flujo de caja
- Presupuestos de ventas y cartera
- Liquidación de nómina
- Recopila y genera resultados de la información que ingresan al software de los demás departamentos.

Otra de las funciones realizadas por esta área, es analizar las diferentes zonas comerciales permanentemente para plantear y llevar propuestas al comité de gerencia en cuanto a la forma de organización de los vendedores; respecto a rezonificaciones, escalas de clientes, etc.

**Cartera.** Su seguimiento lo realiza el departamento financiero específicamente por el Auxiliar de contabilidad. Sus funciones son:

- Cargar los recibos por concepto de recaudo de cartera
- Verificar y controlar los estados de morosidad de la cartera
- Apoyar e instar a los vendedores en el recaudo de cartera
- Análisis de resultados
- Monitoreo diario de compromisos de pago y elaboración de reportes a cada vendedor para control y efectividad de la cartera.

Cuando hay represamiento o acumulación de recibos se requiere colaboración de otra persona para el ingreso de estos, por lo general se presenta al final del mes.

**Tesorería.** Las operaciones realizadas en esta sección son:

- Cargar los recibos por concepto de recaudo de cartera
- Controlar todo el efectivo y cheques que ingresan a la empresa
- Recibir los ingresos de caja de mostrador diariamente
- Realizar consignaciones
- Realizar pagos a terceros

El departamento financiero presenta algunas falencias en cuanto a la organización y asignación de funciones, debido a que existen ciertas funciones que son llevadas a cabo por más de una persona, o que debiendo realizarlas una persona por competencia del cargo, la realiza otro empleado.

**10.2.1.4 Departamento de compras.** Está compuesto por dos funcionarios: Jefe y asistente de compras.

El departamento trabaja partiendo de la necesidad de los clientes y de la empresa. Las compras se realizan de acuerdo a la rotación del inventario, verificando el existente.

Para el análisis de rotación se tienen en cuenta dos aspectos, el periodo (mes normal o temporada) y el último trimestre, de acuerdo a la variación se procede a elaborar la orden de compra y se envía al proveedor, organizadamente de acuerdo a las casas.

En el caso de los productos que tienen varios oferentes, primero se cotiza con los proveedores y se opta por la mejor oferta.

La recepción de mercancías, en el caso de los proveedores más cercanos se hace al día siguiente. El tiempo regular de llegada es de dos a tres días; en algunos casos especiales, puede ser de quince días aproximadamente pero son casos esporádicos, por ejemplo, cuando la mercancía se encuentra agotada en la fábrica o por cuestiones climáticas o externas los vehículos no les es posible llegar a su destino.

Hay productos, como el cuaderno económico, en los que la empresa tiene un único proveedor y esto presenta inconvenientes, por lo que este departamento ha buscado la manera de solucionarlo anticipándose a las temporadas para lograr un aprovisionamiento que permita satisfacer los requerimientos de todos los clientes. La temporada más importante es la escolar, ya que esta hace un 45% de la actividad anual, también se tiene en cuenta las temporadas de día de la madre, padre, amor y amistad, navideña, etc.

En el stock de mercancía hay unos mínimos y máximos que se manejan de acuerdo a la variación de la rotación. Se realiza un análisis individual de cada producto para la realización de pedidos.

En cuanto a proveedores, Distribuciones el Dorado maneja 220 proveedores aproximadamente, 65 de los cuales son los habituales, con lo que maneja una relación permanente, los demás son proveedores de productos que se realizan sobre pedido o que según cotización tienen precios más competitivos.

El departamento es autónomo y únicamente en negociaciones especiales interviene gerencia, donde los proveedores realizan ofertas para abastecerse de mercancía para dos o tres meses.

Gerencia maneja directamente las importaciones de productos de su propia marca "Golden" y todo su proceso, el departamento de compras interviene en el ingreso de esta mercancía a bodega y el inventario.

El control de inventarios regularmente se realiza por sistema y al final del año cuando se realiza un inventario físico que se compara con el del sistema y se verifican inconsistencias.

El inventario asciende a \$1.500 millones real y \$950 millones funcional, donde la diferencia se encuentra en mercancía en consignación o con plazos especiales. De este total se tiene que en escolares, papelería y oficina hacen el 80% del total de la empresa y el 20% las otras líneas que se manejan, populares, aseo hogar, uso personal, institucional, cacharrería. Estos porcentajes están dados por la tradición, ya que Distribuciones El Dorado es más conocido en la parte de papelería y paulatinamente se han implementado las otras líneas, procurando implementar su volumen de participación en el mercado.

En cuanto a la política de precios, puesto que los productos que distribuye El Dorado no se diferencian mucho de la competencia, están en un mercado muy competitivo y son muy conocidos por el mercado, se fijan precios similares a los de la competencia o a los que adopta el mercado, sin embargo, por la existencia de competencia desleal, en muchas ocasiones se ven obligados a bajar precios a diferentes productos con un margen muy débil de rentabilidad.

Otra situación que aqueja en menor medida por el hecho de estar en frontera es el contrabando, se presentan dificultades con cierto tipo de productos, en su mayoría con la línea de escritura como lápices, lapiceros, también el papel en resma carta u oficio y otros productos de escolares, pero para ello se cuenta con el apoyo de algunos proveedores fuertes que toman medidas ante estas situaciones y se ha logrado contrarrestar en gran medida esta problemática.

**10.2.1.5 Departamento de administración y distribución.** El personal en esta área de la empresa está conformado por: Jefe de área quien hace las veces de jefe de personal, 2 auxiliares de oficina en facturación (bajan y radican pedidos), 4 alistadores (ubican la mercancía), 4 despachadores (empacan), 1 encargado de pliegos (alista pliegos y lleva a distribución), 2 encargados de la distribución en Pasto (salen con los conductores), 1 coordinador de cargues, 1 cargador al camión, 2 bodegueros, 5 vendedores mostrador, 1 aseadora, 1 supernumerario.

El departamento tiene varias funciones y se encuentra como debilidad que se realizan inclusive aquellas no inherentes al área como tal, entre ellas:

- Control de asistencia general
- Liquidación para nómina: únicamente días trabajados
- Realizar seguimiento a los pedidos desde el momento que se bajan del sistema.
- Seguimiento y control de bodega
- Seguimiento y control punto de venta de mostrador
- Coordinación campañas de aseo, cafetería
- Revisión y verificación de caja menor del área de Distribución.
- Radica las novedades de los clientes

Esta área se encarga de la parte operativa en cuanto a alistos y despachos de pedidos a los clientes y se encuentran algunas debilidades en estos procesos como la falta de comunicación entre áreas que conlleva a una congestión en el descargue y alistamiento de pedidos que a su vez genera retraso en la entrega al cliente, sin embargo se ve una fortaleza media ya que existe un control en el proceso en cuanto a la revisión que se hace al alistar y despachar la mercancía, también es importante resaltar que cuando el cliente lo solicita se envía una persona que revise y haga entrega del pedido.

La entrega y distribución de la mercancía se realiza en vehículos contratados tanto a empresas formales como a personas que trabajan informalmente, teniendo en cuenta la disponibilidad y agilidad de cada uno, por que la empresa no cuenta con una flota vehicular para dicha operación.

Distribuciones El Dorado cuenta con 55 a 60 empleados en temporada normal, pero este número de personas asciende a 90 o 100 en las temporadas escolares, personal que es contratado para compensar el trabajo que se incrementa en este tiempo en las diferentes áreas de la empresa, tanto administrativa como operativamente, pero sobre todo en esta última es donde más se requiere de refuerzo para el aliste, despacho, entrega de mercancías, para la atención en el mostrador y en los puntos que se atienden al detal en temporadas. Del mostrador se observa una debilidad en cuanto a la atención y servicio por la demora, mala atención y congestión que ha sido manifestada por los clientes.

No existe un área de Recursos Humanos definida, por tanto algunas funciones que deberían ser realizadas por este departamento están distribuidas en las otras áreas y otras no se realizan, dejando de lado varias de las funciones importantísimas que se deben realizar en esta área y recargando las funciones de ésta sobre otras.

En nuestro medio, lamentablemente no son muchas las empresas que ven en sus empleados un activo que hay que administrar y mantener como cualquier otro activo; lo ven simplemente como algo necesario pero irrelevante, como un gasto nada más y además lo ven como algo que simplemente se reemplaza sino funciona, en lugar de “hacerle mantenimiento”. Por tanto no se le da importancia a un área, que mencionando algunas, debe realizar las funciones de:

- Incorporación del personal
- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios
- Educación y capacitación
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Creación y dirección de equipos de trabajo
- Control y evaluación del desempeño
- Promoción y manejo de empleados clave

Estas por mencionar solo algunas de las funciones más importantes que se deben tener en cuenta para esta área.

Distribuciones El Dorado, ha logrado conformar un equipo muy valioso con el personal que a través de los años ha ingresado a formar parte de la empresa; sin embargo, por el tamaño de ésta, pasa a ser escuela para que muchos empleados que ingresan, adquieran experiencia y pasen a empresas de mayor tamaño con la expectativa de un mejor salario, ya que en Distribuciones El Dorado los salarios oscilan entre el mínimo legal vigente para la mayoría de funcionarios operativos e incrementa gradualmente para los cargos administrativos y jefes de áreas.

El personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento, será más productivo.

Es por eso que las políticas de personal deben ser adecuadas a las necesidades de la empresa desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta que el empleado se retira de la empresa. Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la empresa, que trabaja con sentido de pertenencia y la ayuda a crecer y ser más competitiva.

**10.2.1.6 Departamento comercial.** Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad, los mejores métodos de distribución no sirven para nada si no hay ventas. Por lo anterior en Distribuciones El Dorado no se han escatimado esfuerzos para

construir y mantener una fuerza de ventas creativa, a la cual se le ha asignado sus zonas correspondientes.

Este departamento cuenta con el Jefe del área, asistente comercial, 17 Asesores comerciales, una mercaderista trabajando directamente con la empresa, 12 mercaderistas indirectas de proveedores para El Dorado y 5 transferencistas igualmente de distintos proveedores.

El equipo de ventas se divide entre vendedores viajeros (siete) y vendedores Pasto (ocho). Los vendedores viajeros, son los que están distribuidos en poblaciones fuera de Pasto, tanto en Nariño como en los departamentos del Putumayo y Cauca y su zonificación es geográfica. Los vendedores de Pasto dividen su trabajo por canales así: mayoristas, supermercados, papelerías, instituciones públicas, instituciones privadas, cabecera de barrios y dos vendedores Junior.

Los clientes son segmentados por canales y compras, aquellos que tienen un menor monto de compras se dividen entre los vendedores de cabecera de barrios y los vendedores junior.

Se realizan cambios constantes, que son generados teniendo en cuenta las necesidades de la empresa bajo un previo análisis, pero también existe la concepción de los clientes y esto, en el caso de los vendedores, les afecta de una forma directa por lo que se ve la necesidad de cambiarlos o rotarlos permanentemente debido a la aceptación o no por parte de los clientes. Esto trae consigo grandes traumas en el mercado, lo que hace que las ventas se vean afectadas.

Existe un plan de bonificaciones para los vendedores y se controla diariamente que ellos cumplan con ese plan. A 15 días y a 25 días ya deben haber cumplido con un 60 y un 100% del presupuesto, respectivamente. Por este hecho, este departamento es el único que tiene un seguimiento y análisis continuo que permite detectar la competencia de los integrantes del equipo de ventas.

Como estrategia comercial y para lograr el crecimiento de los clientes, se han implementado planes comerciales, esto, cuando piden apoyo en publicidad o aportes para sus eventos, por ejemplo, se asignan montos de compra y por cumplimiento se entregan premios y/o descuentos. Distribuciones El Dorado no tiene un plan estratégico que aplique a corto o largo plazo, reacciona en el momento en que el mercado así lo requiere, debilidad que se presenta por la falta de un departamento de mercadeo que permita establecer un presupuesto para este tipo de rubros como lo es la publicidad y promoción dirigida a clientes y la falta de planificación general de la empresa.

La carencia de un departamento o área de mercadeo, también implica la falta de planeación en la parte publicitaria, la falta de análisis de los clientes, investigación de mercados y competencia. La razón de ser de dicha área es lograr que su grupo de interés, obtenga lo que desea, obteniendo así una percepción positiva, tanto de los productos, como de la empresa. El trabajo de esta área consiste en el análisis de los clientes, la detección de sus necesidades, sus deseos, demandas y expectativas, con relación a productos o servicios que en últimas van a mejorar su calidad de vida. Este conjunto de variables recolectadas de clientes, deben ser estudiadas por esta área y transformadas en ideas revolucionarias que den origen a productos y servicios funcionales que logren la satisfacción total del cliente.

A diferencia de lo que muchos empresarios piensan, esta área de mercadeo en lugar de ser un gasto, es una inversión que redundará en beneficios para la empresa.

En el aspecto de ventas, el área comercial se somete a un presupuesto que entrega el departamento de contabilidad, presupuesto que es elaborado teniendo en cuenta variables que afectan el crecimiento de la organización, dependiendo de cada zona o canal al que sea asignado, en este proceso no interviene esta área. Aproximadamente en temporada baja las ventas deben estar entre 760 millones; en temporada alta ascienden aproximadamente a 1.100 millones en adelante.

El total de clientes en Pasto es de 1.200 aproximadamente, la zona con más clientes es de 199 y según datos de cámara de comercio están identificados 14.952 establecimientos, es decir existe un número significativo de clientes potenciales, que no han sido atendidos por el número de vendedores que hay, para cubrir mayor número de clientes se necesitaría implementar vendedores.

Los clientes objetivos de Distribuciones El Dorado son aquellos que compran al por mayor para la comercialización al cliente final. Se ha buscado esta segmentación, por lo que la empresa pasó de atender al detal, a vender únicamente a clientes al por mayor, sistema que ha causado turbación en clientes que se acercaban a las instalaciones de la empresa a comprar al detal, para subsanar este hecho, la empresa abre algunos puntos de venta al detal en temporada escolar únicamente, que por lo general se ubican en Alkosto Centro y Bolívar.

Otro canal al que Distribuciones El Dorado ha ingresado es el de instituciones tanto en el sector privado como en el público. En este canal se mira un gran potencial, a pesar que algunos clientes de El Dorado que atendían este mercado han sentido una competencia agresiva por parte de la empresa. En el sector público se trabaja mucho con licitaciones según la ley lo exige y algunos clientes de El Dorado participan de estas licitaciones por lo que la empresa determinó que para estas licitaciones se debe cumplir con unos requerimientos que son: estar dentro de la ciudad y los sobrepedidos (mercancía que no está generalmente en el



portafolio de productos de Distribuciones El Dorado), no deben superar más del 10% del total de la compra, de lo contrario no se participa, estas medidas se toman para no generar inconvenientes con los clientes que miraban al Dorado como competencia.

Se presentan negociaciones importantes tanto con entidades públicas como con clientes de carácter privado, que le permiten a Distribuciones El Dorado y particularmente a este departamento, cumplir con las metas propuestas por la empresa, rotación de inventarios y sobre todo el dar a conocer la calidad y servicio que presta la empresa, sobre todo por la transparencia que existe en las negociaciones.

Se manifiesta que algunos problemas de cartera pueden estar ligados al no cumplimiento de las políticas de ventas y otros inconvenientes como tiempo de entrega de mercancía, condiciones, etc., ya que en este tema se ha sido muy flexible y no se ha dado el control necesario.

Se observa falta de comunicación entre el departamento Comercial y el de Administración y Distribución ya que existen situaciones de conflicto por la no aplicación de circulares internas, toma de decisiones sin tener en cuenta o involucrar a la parte afectada.

Adicionalmente se vislumbra un trabajo armonizado en la fuerza de ventas, hay colaboración entre los integrantes de este departamento, lo que les permite gozar de un sano ambiente laboral.

## **10.2.2 Matrices**

**10.2.2.1 Perfil de capacidad interna.** La Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades del sector en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo.

El PCI es un instrumento para examinar la posición estratégica de la empresa en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. Determinando las categorías generales, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas a la organización y establecer los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

**Cuadro No. 23. Matriz de Perfil de Capacidad Interna**

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Planeación Estratégica	X						X		
Toma de Decisiones						X		X	
Cumplimiento de políticas		X					X		
Estructura orgánica		X					X		
Comunicación interna	X						X		
Liderazgo					X			X	
Trabajo en equipo		X					X		
Trámites administrativos			X					X	
Análisis de la competencia	X						X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Rentabilidad						X			
Rotación de cartera		X					X		
Control de inventarios					X		X		
Posibilidades de crédito					X			X	
Capacidad de endeudamiento			X				X		
Liquidez			X					X	
Manejo de Software				X				X	
Sistema presupuestal		X						X	
Control financiero				X				X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico del talento humano		X							X
Capacitación	X							X	
Competencias laborales			X					X	
Evaluación de desempeño						X		X	
Motivación						X		X	
Sentido de pertenencia			X				X		
Nivel de remuneración		X						X	
Servicio al Cliente			X				X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Proveedores			X					X	
Rotación de inventarios					X		X		
Posicionamiento				X			X		
Precios			X				X		
Estrategias comerciales	X						X		
Responsabilidad social				X				X	
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Flota de distribución		X						X	
Ubicación Estratégica del Establecimiento				X			X		
Publicidad			X					X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Infraestructura tecnológica					X			X	
Controles tecnológicos				X				X	
Distribución de Planta					X		X		
Disponibilidad de software				X			X		
Mantenimiento Equipos (Software – Hardware)					X				X

## **Factores Capacidad Directiva:**

- No existe una planeación estratégica que permita aprovechar las oportunidades y minimizar las falencias existentes para llevar a cabalidad el cumplimiento de los objetivos propuestos para la empresa, por eso es una debilidad alta con un alto impacto en la empresa.
- La gerencia consulta con los jefes de departamentos, sus opiniones, información y recomendaciones pero es él quien toma las decisiones finales, de igual manera ellos crean un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación con proveedores y/o clientes, pero las determinaciones finales son tomadas por la dirección, lo que se considera una fortaleza baja, con un impacto medio, porque los departamentos no tienen completa autonomía en sus decisiones.
- Las políticas existentes no se aplican correctamente en las áreas pertinentes lo que se convierte en una debilidad media, con un alto impacto en el funcionamiento normal de la actividad de la empresa.
- La estructura orgánica es una debilidad media, porque a pesar de estar la representación gráfica del organigrama, este difiere del funcionamiento real, provocando deficiencias en el control, además de la no existencia de un manual de procedimientos que conlleva a la falta de claridad en las funciones de cada cargo, o si bien se las tiene, éstas no son inherentes al cargo que se desempeña, generando un alto impacto en el funcionamiento normal de cada departamento porque no se permite el correcto desarrollo de las actividades y ejecución de funciones.
- En cuanto a la comunicación interna, a pesar de existir comunicados y actas de notificación, la información es deficiente, no es fluida y conlleva a estancamientos en los diferentes procesos, de igual manera, afecta el trabajo en equipo creando tensión y discrepancia entre compañeros, catalogándose como una debilidad alta con un alto impacto, ya que esto se refleja hacia afuera de la empresa.
- El liderazgo por parte de la dirección es una fortaleza media, ya que ha determinado la forma de trabajo e interacción con su equipo y logra aprovechar las circunstancias para lograr los objetivos y al igual tiene un impacto medio debido a que se ha limitado esta fortaleza por falta de planeación.
- Los trámites administrativos son una debilidad menor ya que a pesar que sabemos nos ayudan a controlar que los procesos se realicen correctamente, estos se deben reducir para mejorar la eficacia y eficiencia en cuanto al servicio al cliente interno y externo y conseguir mayor productividad.
- No se realiza un estudio de la competencia, lo que no permite tomar decisiones preventivas en cuanto a factores que inciden directamente por

esta variable, lo que se convierte en una debilidad mayor con un impacto alto en el sector.

### **Capacidad Financiera:**

- La rotación de cartera se califica como una debilidad media debido a que se maneja un promedio de 60 días, donde lo normal debería estar en 30 días según las políticas establecidas por la empresa para este aspecto, generando un impacto alto tanto financiera como orgánicamente.
- El control de inventarios que se realiza está a cargo del jefe del departamento de compras que realiza un registro minucioso y bastante organizado, por lo tanto se considera una fortaleza media con un alto impacto, ya que una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, permitirá que la organización continúe eficazmente con sus funciones y su razón de ser.
- En cuanto a las líneas de crédito en Distribuciones El Dorado, se considera este aspecto como una fortaleza media, debido a que proveedores y entidades crediticias han aumentado los cupos progresivamente, permitiendo así que la empresa salga de las crisis en las que se ha encontrado y posibilitando el aumento de stock en bodega y la reinversión.
- Actualmente la capacidad de endeudamiento de la empresa se la considera como una debilidad baja, debido a que por la adquisición de un predio para la construcción de sus instalaciones se ha visto en la obligación de acudir a préstamos e invertir muchos recursos en esta obra, con un alto impacto, lo que conlleva un alto riesgo de sufrir iliquidez.
- La liquidez se considera como una debilidad baja ya que las inversiones que se han realizado en infraestructura han absorbido muchos recursos, pero a su vez cuenta con capital de trabajo como la cartera e inventarios.
- El manejo de software es una herramienta que ha facilitado el uso de la información en tiempo real, tanto financieramente como operativamente y permite generar informes exactos para tomar acciones y decisiones con respecto a situaciones que puedan entorpecer los procesos.
- El sistema presupuestal en esta empresa únicamente tiene establecido el presupuesto para el departamento comercial, generando una debilidad para los demás departamentos que carecen de éste, dejando de lado los elementos de programación, con un impacto medio para el cumplimiento de metas generales establecidas para la empresa.
- El control financiero es una fortaleza alta y con impacto medio ya que se tiene conocimiento de todos los movimientos que se realizan y esto permite evaluar el desempeño general y garantizar que se sigan los planes, sin embargo al no tener un planeamiento estratégico definido no ejerce la verdadera acción que podría realizar.

## Capacidad Talento Humano:

- El nivel académico del talento humano se considera una debilidad media, ya que algunas personas que conforman el equipo de trabajo no tienen un nivel técnico o profesional, que existiendo un manual de procedimiento exigiera, pero con un impacto bajo ya que dichas personas tienen un conocimiento empírico en cuanto respecta a sus áreas de trabajo.
- La capacitación del personal en una empresa debe hacerse de manera planificada y continua; la que la empresa ofrece a sus trabajadores es esporádica, lo que implica una debilidad alta.
- Los controles tecnológicos por parte de la gerencia son una fortaleza por que permite que la empresa tenga los medios suficientes y las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Se realiza una evaluación de desempeño esporádica lo que se cataloga como una fortaleza baja, ya se realiza pero no se toman los correctivos para cada situación y el impacto es medio puesto que se necesita un equipo funcionando coordinadamente.
- La competencia laboral se considera una debilidad baja, ya que cuando se selecciona el personal, se busca la persona más acorde al cargo deseado, sin embargo, esta búsqueda no se realiza de la manera más idónea pues los cargos al no tener un manual de funciones y procedimientos, no se tiene un perfil establecido.
- La motivación de un empleado no solo se enfoca en la parte económica, también en lo cultural, social, deportivo y afectivo, El Dorado proporciona parte de esta motivación resultando una fortaleza baja, con un impacto medio, ya que influye en el desempeño general de un empleado.
- Por el nivel de ingresos de la ciudad de Pasto, la capacidad de remuneración de la empresa se convierte en una debilidad media, lo que motiva a los empleados a buscar mejores oportunidades, no permitiendo que la persona desarrolle un alto sentido de pertenencia haciendo de esto una debilidad baja con un alto impacto, ya que un empleado con un sentido de pertenencia bajo o nulo, no va a buscar el beneficio de la empresa, sino particular.
- El servicio al cliente ofrecido no es el mejor, debido a diferentes factores como la capacitación de los empleados, el nivel académico, sentido de pertenencia, beneficios propios, que hacen que este no sea efectivo con base en las herramientas con las que se cuenta, lo que lleva a una debilidad baja, pero con un alto impacto en el sector, ya que el servicio al cliente es una variable primordial para la competitividad de una empresa.

## Capacidad Competitiva:

- Los proveedores representan una debilidad baja con un impacto medio, debido a que a pesar de tener proveedores nacional e internacionalmente reconocidos, El Dorado para algunos de sus productos líderes no posee alternativas en sus distribuidores, que en determinada situación supla las necesidades del producto.
- La rotación de inventarios se toma como fortaleza media, porque el departamento de compras ha desarrollado un sistema funcional de rotación con ayuda del software que posee la empresa y permite un impacto alto en el sector por la eficiencia con que se determina dicha rotación.
- El posicionamiento de la empresa Distribuciones El Dorado, se analiza como una fortaleza alta, puesto que es reconocida en el sector en el cual se desenvuelve y los años que tiene de trayectoria le han permitido este nivel de posición.
- Los precios que la empresa tiene con respecto a su competencia son un poco elevados por lo que se considera una debilidad, pero es baja en cuanto la empresa se apoya en la imagen que proyecta en el mercado, sin embargo con la situación económica actual tendría un impacto alto, ya que los clientes buscan precios más bajos.
- Distribuciones El Dorado posee pocas estrategias comerciales, lo que redundaría en una debilidad mayor, ya que no se toman acciones específicas orientadas a conseguir los objetivos de la empresa y no se elabora un plan que facilite la llegada a las metas generales.
- La responsabilidad social es una fortaleza alta, ya que permite al cliente tener un medio de recordación, mediante el impacto que genera la empresa al vincularse de forma positiva con la participación de diferentes actividades de tipo social.
- La trayectoria de la empresa ha permitido que se genere una fortaleza media con la lealtad de algunos clientes, con un alto impacto ya que son ellos quienes sostienen esta trayectoria.
- La falta de una flota propia de distribución causa muchos traumas en la entrega de pedidos en la ciudad de Pasto que se traduce en una debilidad media, con un impacto medio, ya que es solucionable temporalmente.
- Distribuciones El Dorado ha implementado líneas alternas a lo que es papelería, por la cual es reconocida en el mercado, pero la escasa publicidad ha sido un factor de freno que no ha permitido a los clientes conocer estas líneas en las cuales está incursionando la empresa, esto se traduce en una debilidad baja, porque a pesar de la escasa publicidad se ha implementado medios de difusión como lo es la página web.

## Capacidad Tecnológica:

- En general la dirección de la empresa se ha preocupado por mantener equipos actualizados, utilizar herramientas de comunicación avanzadas y realizar los ajustes pertinentes tanto en planta física como en equipos, para facilitar las operaciones al interior de la empresa.

**10.2.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).** Es un instrumento para formular estrategias el cual permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades claves dentro de las áreas funcionales de una organización. Para su elaboración se debe seguir los siguientes pasos:

- a) Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el Perfil de Capacidad Interna (PCI). Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades.
- b) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en el sector. Independientemente que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño del sector deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- c) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores de la siguiente manera:

▪ Debilidad Mayor	1
▪ Debilidad Menor	2
▪ Fortaleza Menor	3
▪ Fortaleza Mayor	4

Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso b se refieren a la industria.

- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz MEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

## ANALISIS MEFI EL DORADO DISTRIBUCIONES

### FORTALEZAS

- Liderazgo y toma de decisiones
- Rentabilidad
- Control financiero
- Motivación
- Posicionamiento
- Responsabilidad social
- Lealtad del cliente
- Ubicación estratégica del establecimiento
- Infraestructura tecnológica
- Distribución de Planta

### DEBILIDADES

- Planeación estratégica
- Cumplimiento de políticas
- Estructura orgánica
- Comunicación interna
- Trámites administrativos
- Análisis de la competencia
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Proveedores
- Precios
- Flota de distribución
- Publicidad

### FORTALEZAS

- **Liderazgo y toma de decisiones.** El compromiso y la cooperación del líder para alcanzar los objetivos empresariales y su actuación en la resolución de situaciones o dificultades en cuanto a toma de decisiones se refiere, es audaz y eficiente.
- **Rentabilidad.** La empresa presenta utilidades, si bien no son en gran proporción, pueden ser incrementadas utilizando medios adecuados como la planeación estratégica.



- **Control financiero.** Internamente se cuenta con un departamento financiero encargado del control contable de la empresa.
- **Motivación.** Se realizan actividades sociales, como motivación en cuanto al recurso humano se refiere, pudiendo implementar las de carácter cultural y deportivo.
- **Posicionamiento.** Es una empresa reconocida en la distribución de productos correspondientes a su línea de negocio.
- **Responsabilidad social.** La empresa coopera con aportes económicos en efectivo y en especie a Instituciones sin ánimo de lucro cuyo fin es netamente social y comunitario.
- **Lealtad del cliente.** La empresa ha logrado una fidelidad con algunos de sus clientes que actualmente hacen parte de su base de datos, aunque se podrían tener niveles más altos de satisfacción.
- **Ubicación estratégica del establecimiento.** Distribuciones el Dorado está ubicada en el Centro de la ciudad en un sector muy concurrido, por lo tanto se tiene que su ubicación es estratégica y provechosa para la empresa.
- **Infraestructura tecnológica.** La empresa cuenta con los equipos y la tecnología necesarios para el desarrollo normal de sus funciones, continuamente se actualiza la plataforma tecnológica de la empresa.
- **Distribución de Planta.** La empresa cuenta con una distribución adecuada de sus áreas de trabajo con respecto a su operatividad para el cumplimiento de su objeto social. Actualmente se encuentra en construcción el edificio donde funcionará próximamente, lo que representa una gran fortaleza para la empresa.

## DEBILIDADES

- **Planeación estratégica.** La empresa no cuenta con una planeación estratégica que se esté ejecutando.
- **Cumplimiento de políticas.** Existen políticas administrativas, comerciales, etc. que no se cumplen dentro de la empresa.
- **Estructura orgánica.** La empresa cuenta con un organigrama que no es real, puesto que el funcionamiento se realiza bajo otra organización.

- **Comunicación interna.** La comunicación interna es deficiente entre departamentos
- **Trámites administrativos.** No existen trámites administrativos determinados para cada situación o necesidad del cliente interno y externo.
- **Análisis de la competencia.** No se tiene un estudio claro y definido de la competencia.
- **Servicio al cliente.** Los niveles de servicio al cliente no son los óptimos, se busca maximizar la satisfacción del cliente para incrementar la base de datos y como consecuencia la rentabilidad de la empresa. Se presume que existe una cantidad de clientes potenciales sin cubrir su atención.
- **Trabajo en equipo.** Cada departamento trabaja por separado en sus actividades. No tienen un trabajo articulado entre sí.
- **Proveedores.** Se trabajan siempre con los mismos proveedores sin buscar otras opciones de compra que generen mayor rentabilidad.
- **Precios.** No se manejan precios competitivos en el mercado.
- **Flota de distribución.** Distribuciones el Dorado no cuenta con una flota para la distribución de sus productos.
- **Publicidad.** No se tiene un plan publicitario propio de la empresa. Se cuenta únicamente con la publicidad de los proveedores, es decir, la publicidad se le hace al proveedor más no a Distribuciones el Dorado.

**CUADRO No. 24. MATRIZ MEFI DISTRIBUCIONES EL DORADO**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
• Liderazgo y toma de decisiones	0,01	3	0,03
• Rentabilidad	0,1	3	0,3
• Control financiero	0,07	4	0,28
• Motivación	0,01	3	0,03
• Posicionamiento	0,07	4	0,28
• Responsabilidad social	0,05	4	0,2
• Lealtad y satisfacción del cliente	0,08	4	0,32
• Ubicación estratégica del establecimiento	0,06	4	0,24
• Infraestructura tecnológica	0,01	4	0,04
• Distribución de Planta	0,01	4	0,04
<b>DEBILIDADES</b>			
• Planeación estratégica	0,1	1	0,1
• Cumplimiento de políticas	0,02	1	0,02
• Estructura orgánica	0,01	2	0,02
• Comunicación interna	0,05	1	0,08
• Trámites administrativos	0,04	2	0,12
• Análisis de la competencia	0,08	1	0,08
• Servicio al cliente	0,1	1	0,1
• Proveedores	0,02	2	0,04
• Precios	0,05	1	0,05
• Estrategias comerciales	0,08	1	0,08
• Flota de distribución	0,01	1	0,01
• Publicidad	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

Fuente. Esta investigación.

Para una mejor comprensión a continuación se muestra la calificación de las variables analizadas en el cuadro anterior, donde se muestra la clasificación, el concepto y el valor.

CLASIFICACION	CONCEPTO	VALOR
DM	Debilidad Mayor	1
dm	Debilidad Menor	2
fm	fortaleza menor	3
FM	Fortaleza Mayor	4

Según el análisis MEFI de los factores analizados, podemos afirmar que la Empresa actualmente se encuentra entre Fortalezas menores y Debilidades Mayores, con un ponderado de 2.54; podemos concluir que la alta gerencia debe aprovechar la fortalezas que presenta como menores para trabajarlas y

reorientarlas con el propósito de que en un futuro inmediato se conviertan en fortalezas mayores y de esta forma poder contrarrestar las debilidades mayores minimizando el impacto interno de la empresa.

Las decisiones tomadas y utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

**10.2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).** Esta matriz permite sintetizar y evaluar información económica, social, cultural, política, jurídica, tecnológica, geográfica y competitiva. La realización de una matriz MEFE consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados mediante el POAM. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria del sector. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde: Mayor Amenaza = 1. Menos = 2. Menor oportunidad = 3. Mayor = 4.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

## **ANALISIS MEFE DISTRIBUCIONES EL DORADO**

- **Lento crecimiento económico**

El comportamiento nacional en cuanto a crecimiento económico se refiere en el año estudiado es del 7,5% y el de Nariño es del 4,6%, evidenciando el

estancamiento económico del departamento y del municipio de Pasto en muchos de los sectores, surtiendo un efecto negativo para las empresas nariñenses.

- **Baja competitividad del departamento.**

Debido a que la estructura económica gira en torno a productos basados en recursos naturales, se ha dejado la capacitación del recurso humano y la cultura de la competitividad de lado, hecho que frena el dinamismo económico y bloquea el surgimiento de las empresas.

- **Incremento de los hechos de violencia e inseguridad**

La expansión de cultivos ilícitos en diferentes municipios de Nariño ha provocado la migración y el desplazamiento, llegando a ser Pasto el primer municipio receptor de población desplazada en el departamento, adicionalmente las consecuencias del conflicto armado, la convierten en una ciudad con altos índices de inseguridad y violencia que repercuten negativamente en el comercio del municipio.

- **Calidad de vida baja y desempleo.**

La situación económica actual del país ha demostrado baja cobertura en fuentes de empleo con porcentajes significativos en el departamento, lo cual se refleja en los bajos ingresos percibidos, con un ingreso per cápita que está por debajo del 50% del promedio nacional y empleos ocasionales que no permiten que las personas tengan un nivel de vida apropiado para satisfacer las necesidades básicas.

- **Credibilidad en la empresa por parte de los clientes.**

La trayectoria de 37 años de la empresa, ha permitido adquirir clientes que a lo largo de estos años se han fidelizado y han creído en esta empresa, por su servicio y entrega de productos de buena calidad.

- **Población económicamente activa.**

El porcentaje de población económicamente activa en el municipio de Pasto se ha incrementado en los últimos años, lo que representa un aumento de personas que demandan bienes y servicios.

- **Disminución de tasas de analfabetismo.**

La disminución en esta variable, muestra la reinserción escolar que necesariamente generan la necesidad de material de estudio, que bien sea

suministrado por el gobierno o adquirido particularmente, incrementa la demanda de bienes escolares.

- **Vías de acceso y comunicación.**

A nivel general las vías de comunicación terrestre en el departamento son precarias, lo que dificulta el ingreso de proveedores del interior y norte del país, que sobretodo en época de lluvias, dificulta el paso de vehículos pesados por estas carreteras.

- **Diversidad de medios de comunicación para promoción de campañas publicitarias.**

Los medios de comunicación se han convertido en medios de gran impacto, que permiten llegar a los diferentes nichos de mercado de una manera directa e indirecta y dar a conocer la empresa y sus servicios.

- **Competencia desleal.**

Considerando varias de las conductas contempladas en la Ley 256 de 1996, se encuentra como competencia desleal a algunas empresas, que con actos de desviación, confusión y engaño, pretenden atraer clientes de la empresa.

- **Contrabando**

El contrabando en la zona de frontera con Ecuador, se considera como un problema mayor para Nariño en los casos de combustible y licores. En el caso específico de productos escolares y papelería se habla de un mínimo pero que tiene alguna incidencia en el sector.

- **Distribución urbana y rural de la población.**

Se encuentra que el mayor número de habitantes se ubica en zona urbana del municipio, lo cual facilita la distribución del producto, a pesar que la empresa cuenta con servicio de entrega a diferentes zonas rurales dentro y fuera del departamento.

- **Programas Plan Desarrollo Pasto 2012 - 2015**

Según el Artículo 44° Programa plan local de empleo, del Acuerdo 008 Plan de Desarrollo 2012-2015, con el Indicador “Eventos de ruedas de negocios, encuentros empresariales, ferias binacionales y capacitaciones especializadas realizadas”, se encontrarán nuevas formas de capacitación para el personal que esté laborando o que pueda ingresar a laborar en Distribuciones El Dorado; y en el

Artículo 50° Programas Proyectos estratégicos y megaproyectos para el desarrollo, del mismo Acuerdo 008, con los indicadores de “Zonas francas gestionadas”, “Nodo para la productividad y el desarrollo humano gestionado”, “Gestión realizada para el mejoramiento y/o construcción de doble calzada de la vía Pasto – Popayán”, que generan para Distribuciones El Dorado una alternativa en cuanto a su proceso de importaciones de la línea Golden, incremento de la capacidad productiva del personal contratado y la entrega oportuna y segura de la mercancía por parte de los proveedores.

### **AMENAZAS**

- Lento crecimiento económico
- Baja competitividad del departamento
- Baja calidad de vida y desempleo
- Inseguridad y violencia
- Vías de acceso y comunicación
- Competencia desleal
- Contrabando
- Decrecimiento del sector comercial

### **OPORTUNIDADES**

- Credibilidad en la empresa
- Población económicamente activa
- Disminución de tasas de analfabetismo
- Distribución urbana y rural de la población
- Programas Plan de desarrollo 2012 – 2015
- Medios de comunicación

**CUADRO No. 25. MATRIZ MEFE DISTRIBUCIONES EL DORADO**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
• Lento crecimiento económico	0,06	2	0,16
• Baja competitividad	0,12	1	0,15
• Baja calidad de vida y desempleo	0,08	2	0,18
• Inseguridad y violencia	0,06	2	0,12
• Vías de acceso y comunicación	0,1	1	0,11
• Competencia desleal	0,09	1	0,1
• Contrabando	0,06	2	0,12
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Credibilidad en la empresa	0,12	4	0,56
• Población económicamente activa	0,09	3	0,27
• Disminución analfabetismo	0,06	3	0,18
• Distribución urbana y rural	0,06	3	0,18
• Medios de comunicación	0,06	4	0,4
• Programas Plan Desarrollo 2012 – 2015	0,04	3	0,12
	<b>1</b>		<b>2,65</b>

Fuente. Esta investigación.

La calificación se realiza de la misma manera que se realiza en la matriz MEFI, como se presenta a continuación:

<b>CLASIFICACION</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
AM	Amenaza Mayor	1
am	Amenaza Menor	2
om	Oportunidad Menor	3
OM	Oportunidad Mayor	4

El análisis MEFE, nos permite afirmar que la empresa se encuentra entre amenaza menor y oportunidad menor con un porcentaje de 2.65

Con lo anterior la empresa debe aprovechar los diferentes medios de comunicación para lanzar campañas publicitarias, que permitan dar a conocer la empresa, sus servicios y portafolio; así mismo aprovechando la trayectoria que tiene la empresa en el mercado y la credibilidad que genera en los clientes, ofrecer buen servicio y garantizar la calidad en los productos.

Dentro de las políticas adoptadas por los gobiernos departamentales, se ha buscado disminuir las tasas de analfabetismo, políticas que traen doble ventaja debido a que se incrementara la demanda de productos escolares en la medida en que estos planes surjan efecto y por otro lado las entidades tanto públicas como privadas se han dado a la tarea de implementar cursos y capacitaciones para



estudiantes y trabajadores con el fin de incrementar el nivel competitivo en las empresas igualmente públicas y/o privadas.

Las empresas de los sectores privados son las generadoras del crecimiento regional, por lo que necesitan consolidarse y buscar alternativas en el mercado que les permita ser sostenibles y competitivas, constituyéndose así en núcleos generadores de empleo que contribuya a dinamizar la economía.

**10.2.2.4 Matriz de perfil competitivo.** Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores.

#### **Procedimiento.**

1. El cuadro servirá para hacer un análisis de los factores claves del éxito. A este cuadro se le conoce como "Matriz de Perfil Competitivo". Se debe llenar, completando los factores que se considere necesario. Luego se debe escribir los nombres de los competidores que identifique como más "cercaños".

Un competidor es el que está en el mismo segmento de mercado en el que usted está: ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual. Se debe agregar la empresa que elabora la matriz en la lista.

2. Determinar los IFIs de todas las empresas enlistadas, incluyendo a la empresa que elabora la matriz, siguiendo las mismas instrucciones que se dieron para determinar el IFI del análisis interno.

3. Luego, identificar a los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4 a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (que están cerca de la calificación 2), y, los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

De la siguiente Matriz del Perfil Competitivo, se puede observar que Distribuciones El Dorado es más fuerte que sus competidores, sin embargo, es necesario aprovechar más las oportunidades como la imagen de la empresa, la calidad de los productos que entrega, precios, etc. y así mismo valerse de aquellas debilidades de sus competidores para ganar mercado y ser mucho más competitivo en él.

**CUADRO No. 26. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Fuente. Esta investigación.

Factores claves del éxito	Ponderación	Distribuciones Escobar		Papelería y Distribuidora del Sur		Distribuciones El Dorado	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>1. Servicio al cliente</b>	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
<b>2. Precio</b>	0,14	4	0,56	2	0,28	3	0,42
<b>3. Calidad del producto</b>	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
<b>4. Superioridad Tecnológica</b>	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
<b>5. Relaciones con distribuidores</b>	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>6. Fortaleza financiera</b>	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
<b>7. Efectividad publicitaria</b>	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
<b>8. Imagen de la empresa</b>	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
<b>9. Instalaciones físicas</b>	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	<b>1.00</b>		<b>2,85</b>		<b>2,81</b>		<b>3,05</b>

A continuación se presenta el resumen de la Matriz del Perfil Competitivo de la empresa:

No.	Competidor	IFI	Comentario
1	Distribuciones El Dorado	3,05	
2	Distribuciones Escobar	2,85	Fuerte
3	Papelería y Distribuidora del Sur	2,81	Fuerte

**10.2.2.5 Análisis DOFA.** Es una lista de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio.

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas; permitiendo a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos. Para su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización.

Pasos para realizar la Matriz DOFA:

- 1) Elaboración de la hoja de trabajo. Con base en el análisis interno (PCI) y el auditaje del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.
- 2) Selección de factores claves de éxito (FCE). Matriz de impacto. Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de Impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza,

debilidad, oportunidad o amenaza del negocio. La información para la realización de esta Matriz se obtiene del PCI y del POAM.

- 3) Ponderación de factores. Los factores que se incluyen en el DOFA Ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de Alto a Bajo impacto en forma descendente.
- 4) Realización DOFA. Con base a la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

**CUADRO No. 27. MATRIZ DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

\*FCE: Factores Claves de éxito

### **ANALISIS DOFA EL DORADO DISTRIBUCIONES**

Como resultado de la construcción de la nueva idea de futuro sobre escenario de la Planeación Estratégica, la Empresa debe implementar en el

mediano plazo su DOFA, el cual debe ser reconocido por toda la organización. Para este caso, los objetivos del Plan de mejoramiento tienen como base la identificación realizada del panorama de potencialidades y campos de acción para desarrollar los proyectos y programas que redundarán en el cambio de escenario luego de ser evaluado.

La empresa deberá construir un nuevo escenario y replantearse las estrategias a seguir para afrontar la realidad presente y la percepción que el usuario tiene sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

**CUADRO No. 28. Hoja De Trabajo DOFA DISTRIBUCIONES EL DORADO**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento población económicamente activa</li> <li>▪ Disminución de tasas de analfabetismo.</li> <li>▪ Incremento de la población en el sector urbano.</li> <li>▪ Programas Plan de desarrollo 2012 – 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lento crecimiento económico.</li> <li>▪ Baja competitividad.</li> <li>▪ Baja calidad de vida y desempleo.</li> <li>▪ Inseguridad y violencia.</li> <li>▪ Vías de acceso y comunicación.</li> <li>▪ Competencia desleal.</li> <li>▪ Contrabando.</li> <li>▪ Decrecimiento del sector comercial</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Control financiero</li> <li>• Motivación</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Lealtad del cliente</li> <li>• Ubicación estratégica del establecimiento</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Distribución de Planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Cumplimiento de políticas</li> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Trámites administrativos</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Precios</li> <li>• Flota de distribución</li> <li>• Publicidad</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

**CUADRO NO. 29. MATRIZ DE IMPACTOS DOFA – PONDERADO EL DORADO DISTRIBUCIONES**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Liderazgo y toma de decisiones	X			Incremento población económicamente activa		X	
Rentabilidad	X			Disminución de tasas de analfabetismo.			X
Control financiero	X			Incremento de la población en el sector urbano			X
Motivación		X		Programas Plan de desarrollo 2012 – 2015		X	
Posicionamiento	X						
Responsabilidad social		X					
Lealtad del cliente	X						
Ubicación estratégica del establecimiento	X						
Infraestructura tecnológica	X						
Distribución de Planta		X					
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Planeación estratégica	X			Lento crecimiento económico.	X		
Cumplimiento de políticas		X		Baja competitividad.	X		
Estructura orgánica		X		Baja calidad de vida y desempleo.	X		
Comunicación interna		X		Inseguridad y violencia.			X
Trámites administrativos		X		Vías de acceso y comunicación.		X	
Análisis de la competencia	X			Competencia desleal.		X	
Servicio al cliente	X			Contrabando.			X
Trabajo en equipo		X		Decrecimiento del sector comercial	X		
Proveedores		X					
Precios	X						
Flota de distribución		X					
Publicidad	X						

**CUADRO No. 30. ANALISIS DOFA DISTRIBUCIONES EL DORADO**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lento crecimiento económico.</li> <li>2. Baja competitividad.</li> <li>3. Baja calidad de vida y desempleo.</li> <li>4. Vías de acceso y comunicación.</li> <li>5. Competencia desleal.</li> <li>6. Decrecimiento del sector comercial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento población económicamente activa</li> <li>2. Incremento de la población en el sector urbano.</li> <li>3. Programas Plan de desarrollo 2012 – 2015</li> <li>4. Departamentos inexplorados comercialmente por la empresa.</li> <li>5. Gran cantidad de clientes potenciales</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Control financiero</li> <li>4. Posicionamiento</li> <li>5. Lealtad del cliente</li> <li>6. Ubicación estratégica del establecimiento</li> <li>7. Infraestructura tecnológica</li> </ol>	<p><b>F1;A5:</b> Realizar un plan de contingencia para combatir la competencia desleal.</p> <p><b>F2, F3;A1,A6:</b> Realizar un análisis minucioso de los factores que están afectando los índices de rentabilidad de la empresa con el fin de generar un plan de crecimiento económico interno que en consecuencia repercuta acelerando el crecimiento económico regional.</p> <p><b>F4,F5;A2:</b> Fortalecer el posicionamiento en otros departamentos previo análisis del mercado que incrementen la competitividad departamental</p> <p><b>F7;A2:</b> Actualizar la página web de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado.</p>	<p><b>F1,F2,F3;O3:</b> Acogerse a alguno de los planes propuestos por la Administración del municipio de Pasto.</p> <p><b>F4; O4:</b> Diseñar estrategias comerciales para la penetración en nuevos mercados y fortalecimiento en los mercados existentes.</p> <p><b>F5; O1:</b> Determinar clientes potenciales para ser explorados y concretados como clientes de la empresa.</p> <p><b>F6; O2:</b> Realizar campañas publicitarias enfocadas a nuevos segmentos de mercado.</p> <p><b>F7; O5:</b> Aplicar la infraestructura tecnológica para la consecución de clientes potenciales, creando portafolios de servicios virtuales, catálogos virtuales, etc.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación estratégica</li> <li>2. Cumplimiento de políticas</li> <li>3. Estructura orgánica</li> <li>4. Comunicación interna</li> <li>5. Trámites administrativos</li> <li>6. Análisis de la competencia</li> <li>7. Servicio al cliente</li> <li>8. Trabajo en equipo</li> <li>9. Proveedores</li> <li>10. Precios</li> <li>11. Flota de distribución</li> <li>12. Publicidad</li> </ol>	<p><b>D1;A1,A6:</b> Desarrollar un plan estratégico que le permita a la empresa trazar unos objetivos claros en todos sus departamentos y formular así mismo presupuestos que le permitan una mejor rentabilidad, competitividad y por ende un crecimiento económico y se haga participe de un desarrollo sectorial y regional.</p> <p><b>D9,D10;A3:</b> desarrollar unas políticas de precios ajustables a la economía en la que se desarrolla nuestro municipio, a través de la búsqueda de nuevos proveedores que brinden productos de buena calidad a un menor precio.</p> <p><b>D2;A2:</b> desarrollar un plan de incentivos que no sea necesariamente económico, que motive al cumplimiento de las políticas de la empresa, para que en conjunto con otros planes propuestos se mejore la capacidad competitiva de la empresa.</p> <p><b>D4,D7,D8;A2:</b> implementar capacitaciones continuas para el personal enfocadas en el servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación interna en las empresas y otros temas afines para mantener un equipo de trabajo productivo y competente que camine con la empresa hacia la competitividad en conjunto con la región.</p> <p><b>D3,D5;</b> Reorganizar el organigrama de la empresa que permita identificar las funciones por cumplir en cada cargo y evitar trámites administrativos innecesarios</p> <p><b>D11;A5:</b> Adquirir o contratar vehículos que estén a disposición de la empresa para realizar entregas oportunas, ofrecer un mejor</p>	<p><b>D1; O4:</b> realizar una Planeación Estratégica, que establezca el ingreso de la empresa a territorios donde aún no llega.</p> <p><b>D6,D10; O5:</b> impactar en gran cantidad de clientes potenciales mediante el análisis de la competencia y establecer políticas de precios conforme a este análisis.</p> <p><b>D7;O3:</b> aprovechar los programas de capacitación del Plan Desarrollo 2012-2015, para el personal de la empresa en cuanto a servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación interna y mejorar su productividad.</p> <p><b>D9;O5:</b> aprovechar el proyecto de doble calzada del Plan Desarrollo 2012.2015, para abrir nuevos contactos con proveedores para aquellos productos que aún no se tenga sustitutos.</p> <p><b>D12;O1,O2:</b> Aprovechar el incremento de población económicamente activa y en el sector urbano, para a través de una campaña publicitaria agresiva, mostrar el portafolio de productos y servicio de la empresa.</p>



	servicio y mitigar la competencia desleal. <b>D6,D12;A5:</b> Implementar un análisis continuo en la competencia para reducir los impactos que esta tiene sobre los clientes a través de diferentes estrategias publicitarias.	
--	--	--

Fuente. Esta investigación.

## **11. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO**

En este capítulo se desarrolla el plan de mejoramiento de Servicio al Cliente de la empresa distribuciones el Dorado, haciendo un énfasis especial en el mejoramiento del servicio al cliente, el cual es el objetivo del trabajo que se presenta, adicionalmente, formular estrategias para las debilidades que se hayan establecido a través de la identificación de factores que afectan negativamente el funcionamiento de la empresa.

El plan de mejoramiento básicamente se realiza para consolidar las acciones de mejora derivadas de la evaluación, de las recomendaciones generadas por esta, como base para la definición de un programa de perfeccionamiento de la función administrativa y si lo requiere operativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación de gerencia, la asignación de recursos necesarios para los planes, la definición del nivel responsable y la determinación de los indicadores de logro.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima colectivo orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la evaluación un compromiso permanente con la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente.

La finalidad de este plan es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de recursos y una eficiente prestación del servicio que se ha propuesto.

La importancia de este plan radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa. Se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece. Por otra parte las empresas deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de este plan puede ser que la empresa crezca dentro del mercado y llegar a ser líderes.

Se han propuesto algunas matrices a partir de las estrategias anteriormente expuestas que permiten exponer unas metas y actividades por cumplir con el fin que a lo largo de su realización se perciba la transformación interna y externa de la empresa.

## **11.1 ESTUDIO DE DEBILIDADES Y POSIBLES CAUSAS**

### **1. No existe una planeación estratégica.**

- No hay una iniciativa de planeación
- El incremento de gastos para implementarla
- El factor conocimiento por parte de los funcionarios

### **2. Incumplimiento e insuficiencia de políticas empresariales**

- Desconocimiento de las políticas de la empresa
- No hay disponibilidad de los funcionarios para el cumplimiento de las políticas.
- No existen políticas empresariales para ciertas áreas

### **3. Existe una estructura orgánica diseñada pero no aplicada**

- Error en el diseño del organigrama de la empresa
- Falta de análisis de la estructura orgánica actual de la empresa

### **4. Falta de comunicación interna en la empresa**

- Falta de fraternidad entre funcionarios
- Desconocimiento de la importancia de la comunicación dentro de una empresa
- Falta de medios de comunicación internos necesarios dentro de la empresa

### **5. Los trámites administrativos no están estructurados**

- No se ha establecido un manual de procedimientos, por lo tanto se genera un desconocimiento de cómo deben llevarse a cabo cada proceso dentro de la empresa.

### **6. Análisis de la competencia**

- Se conocen los competidores pero no se estudian y analizan para lograr superarlos.

## **7. Falta de trabajo en equipo**

- Falta de sentido de pertenencia por la empresa a causa de un desequilibrio entre salarios y exigencias por parte de esta.
- No se siente que reciben felicitaciones, bonificaciones o triunfos, no solamente económicos, que les permita fortalecer su compromiso con el equipo
- No perciben su trabajo como necesario para la empresa o equipo.
- Las relaciones interpersonales no son las mejores

## **8. No se hace un análisis minucioso de la negociación con proveedores y las alternativas que ellos ofrecen.**

- No se abren posibilidades para nuevos proveedores, por lo tanto no se estudian mejores ofertas

## **9. Los precios no son competitivos con respecto a la competencia**

- Baja capacidad de negociación con proveedores
- No hay un estudio de costos en cuanto a procedimientos administrativos y logística se refiere para que la mercancía se encuentre en la empresa disponible para su comercialización.

## **10. No se cuenta con una flota de distribución apropiada.**

- Falta de recursos económicos para la compra de su propia flota de distribución.
- No existe un estudio de los transportadores que utilizan en su proceso de distribución y sus condiciones.

## **11. No se cuenta con un plan publicitario**

- Falta de recursos económicos disponibles para la elaboración de un plan publicitario
- No se elaboran campañas publicitarias con bajos recursos
- No existe un área encargada de publicidad

## **12. Deficiencias en servicio al Cliente.**

- No se evidencia un eficiente, efectivo y eficaz compromiso del recurso humano de la empresa, enfocado al cliente.
- No se existe un procedimiento coordinado y articulado con respecto a la recepción y atención de solicitudes de clientes

- No se realiza un servicio postventa que permita identificar la calidad de los productos entregados al consumidor final.
- Desconocimiento de la importancia que representa el buen servicio como elemento promocional.
- Falta de agilidad y calidad de la atención prestada
- Los productos ofrecidos por la empresa no están siendo de la mejor calidad.

A continuación se muestra el plan con una mayor profundidad para mejorar el servicio al cliente que la empresa viene ofreciendo:

### CUADRO No. 31. MATRIZ COMPONENTE: PLANEACION ESTRATÉGICA

En la matriz de planeación estratégica se describe la realización de ésta, que permita a la empresa su diseño e implementación para mejorar la capacidad de adaptarse a los cambios del ambiente y cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.

<b>COMPONENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>							
<b>OBJETIVO:</b> Estructurar y Articular todos los procesos dentro de la organización para marcar las coordenadas de actuación de la empresa enfocadas a producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.							
<b>DEBILIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR</b>	<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>No existe una planeación estratégica</b>	1. Realización de una planeación estratégica de mercados para la empresa.	1.1. Diseño de planeación estratégica	Planeación aprobada	Documento con la planeación estratégica plasmada	Reunión entre gerente y equipo de trabajo.	Mayo de 2013	Gerente y Jefes de área
		1.2. Presentación y aprobación	Recursos disponibles	Verificación de presupuesto asignado		Junio de 2013	
	2. Ejecución de la planeación estratégica	2.1 Socialización de la Planeación	Grado de conocimiento del equipo de trabajo	Entrega del documento a cada empleado	Evaluación y control con Gerencia y Jefes de área	Junio de 2013	
2.2 Asignación de funciones	Manual de funciones	Desempeño de funciones	Indicadores de gestión	Junio de 2013			
		2.3 Se da inicio al proceso de implementación de la planeación				Julio de 2013	

## CUADRO No. 32. MATRIZ COMPONENTE: POLITICAS EMPRESARIALES

La matriz de las políticas empresariales permitirá comunicar de forma explícita los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones y que estas sean coherentes con los objetivos globales de la empresa, es decir, orientadas a la consecución de las metas propuestas. Estas políticas afectarán a toda la organización para crear de este modo una cadena de trabajo orientado a cumplir políticas y a trabajar por el objetivo común de la empresa. Esto les permite a los jefes de área elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.

COMPONENTE: POLITICAS EMPRESARIALES							
OBJETIVO: Motivar el cumplimiento de las políticas empresariales existentes e implementar nuevas que se adecúen a la plataforma estratégica de la empresa.							
DEBILIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADOR	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Incumplimiento e insuficiencia de políticas empresariales	1. Análisis del estado actual de las políticas de la empresa	1.1 Revisión de las políticas existentes	Informe de revisión de las políticas	Presentación del informe	Reunión Gerente con Jefes de área	Marzo 2013	Gerencia
		1.2 Verificación de la coherencia de políticas con el objetivo de la empresa	Comparación del objetivo empresarial con las políticas establecidas	Documento de análisis de políticas en relación con el objetivo	Diálogo jefes de área con comité gerencial	Marzo 2013	
	2. Evaluación del grado de cumplimiento de las políticas existentes	2.1 Identificación de áreas de cumplimiento	Revisión por parte de cada jefe de área Identificación de empleados que cumplen políticas	Documento con políticas que se están cumpliendo	Evaluación de políticas aplicadas en cada área	Marzo 2013	Jefes de área
		2.2 Determinación del grado de cumplimiento	Gestión escrita de políticas que se cumplen	Reunión con Jefes de área	Abril 2013		
	3. Creación de nuevas políticas	3.1 Descripción de políticas faltantes	Políticas definidas para cada área	Documento de políticas descritas para cada área	Coordinación de cada jefe de área	Abril 2013	
		3.2 Elaboración de políticas en cada área	Aplicación de políticas en sus respectivas áreas	Publicación de políticas	Abril 2013		

### CUADRO No. 33. MATRIZ COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional está encaminada a dividir el trabajo dentro de una empresa para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. En la matriz de Estructura Organizacional arriba realizada, se busca la reorganización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
OBJETIVO: Diseñar una estructura organizacional acorde a los requerimientos de la empresa.							
DEBILIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADOR	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Existe una estructura orgánica diseñada pero no aplicada	1. Estudio del organigrama de la empresa	1.1 Confrontación de la estructura real de la empresa y el organigrama diseñado	Revisión de cargos existentes vs. Organigrama diseñado  Sugerencias para realización de organigrama	Informe de cambios a realizar según revisión realizada	Socialización de informe para cambio de organigrama y sugerencias con gerencia	Febrero de 2013	Gerencia
	2. Modificación del organigrama	1.2 Análisis de los aspectos a modificar 1.3 Aplicación del cambio	Diseño organigrama  Implementación nuevo organigrama	Oficialización del organigrama en la empresa  Nivel de cumplimiento del nuevo organigrama	Reunión Jefe de Administración con Gerencia  Reunión Jefe Administración con personal de la empresa	Marzo de 2013  Marzo 2013	Gerencia

para trabajar en equipo de forma óptima y alcanzar las metas propuestas por Distribuciones El Dorado.



**CUADRO No. 34. MATRIZ COMPONENTE: TRAMITES ADMINISTRATIVOS**

COMPONENTE: TRAMITES ADMINISTRATIVOS							
OBJETIVO: Crear procedimientos administrativos que no generen caos y obstaculicen el ágil funcionamiento de la empresa.							
DEBILIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADOR	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Los trámites administrativos no están estructurados	1. Identificación de los procesos administrativos que actualmente se desarrollan	1.1 Listar cada uno de los procesos que se realizan en cada una de las áreas 1.2 Discriminación de procesos en procedimientos para mapas específicos	Procesos que se están llevando a cabo actualmente  Catálogo de procedimientos	Documento de procesos que se llevan en cada dependencia  Banco de datos cada procedimiento	Evaluación Interna de cada procedimiento por parte de cada jefe de área  Reunión para revisión con los empleados de cada área	Julio de 2013  Julio de 2013	Jefes de área
	2. Creación de un manual de procedimientos	2.1 Plasmear en un documento cada uno de los procedimientos que se requieren llevar a cabo en las áreas de la empresa 2.2 Diseño del manual de procedimientos de Distribuciones El Dorado	Documento escrito con los procedimientos en cada área  Establecimiento del manual de procedimientos	Formulario con los pasos y tareas descritos de cada procedimiento  Documento base de manual de procedimientos	Hojas de ruta de verificación  Reunión para socialización de cada jefe de área con gerencia	Septiembre de 2013  Octubre de 2013	Jefes de área

La anterior matriz de trámites administrativos, induce a la creación de manuales de procedimientos tan necesarios en una empresa, debido a que estos, son documentos instrumentales de información detallados e integrales, que contienen en forma ordenada y sistemática instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en la empresa, en todas sus áreas y servicios. Con la implementación de los manuales de procedimiento, no solo en Distribuciones El Dorado, sino en cualquier empresa, se logra una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida, así, existirá un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol, que asegura un análisis efectivo y elementos esenciales para la realización de auditorías internas e incluso externas.

**CUADRO No. 35. MATRIZ COMPONENTE: COMUNICACIÓN**

<b>COMPONENTE: COMUNICACIÓN</b>							
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar los procesos de comunicación interna en la empresa.							
<b>DEBILIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR</b>	<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Falta de comunicación interna en la empresa</b>	1. Identificación de los medios de comunicación internos existentes	1.1 Determinar el número de formas de comunicación utilizadas	Formas de comunicación existentes en la empresa	Implementación de nuevos medios de comunicación	Jefe área de administración	Abril de 2013	Jefe área de administración
		1.2 Planteamiento de propuestas de para la utilización de nuevos medios	Plan de nuevos medios de comunicación	Utilización efectiva de los nuevos medios	Medios establecidos evaluados por cada jefe de área	Mayo 2013	
	2. Mejoramiento del compañerismo entre funcionarios	2.1 Realización de convivencias 2.2 Integraciones empresariales	Convivencias programadas  Plan a seguir en integración	Informe final de la convivencia realizada  Acciones de corrección en base a las integraciones	Reunión Jefe área de administración con personal en general  Reunión Jefe área de administración con gerencia	Marzo de 2013  Septiembre de 2013	Jefe área de administración

El proceso de comunicación es imprescindible en una empresa, ya que más importante que ser lo que transmitimos, es saber cómo y lo que transmitimos puesto que la comunicación externa es muy importante para la organización, sin embargo, de la comunicación interna depende que la empresa este sana, libre de malos flujos de información o desinformación que bloqueen o estropeen la marcha de los procesos. Muchos de los problemas que afrontan los grupos de trabajo en la empresa, están relacionados con la comunicación, aspecto generalmente desatendido y que tiene como consecuencia el descontento del personal, la improductividad y un clima organizacional negativo. La matriz de comunicación anteriormente descrita, permitirá a Distribuciones El Dorado mejore el desempeño de sus empleados a través de la superación de estándares de rendimiento y productividad, la creación de una buena atmosfera laboral, confianza y aceptación recíproca y por ende lograr una motivación de los distintos integrantes de los grupos de trabajo.

**CUADRO No. 36. MATRIZ COMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

<b>COMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE</b>								
<b>OBJETIVO: Mejorar el servicio al cliente en Distribuciones El Dorado</b>								
<b>NECESIDAD O DEBILIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIO VERIFICACION INDICADOR</b>	<b>ACCIONES SEGUIMIENTO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Deficiencias en servicio al cliente externo	1. Implementación de mecanismos de seguimiento del servicio al cliente	1.1 Realización de encuestas de satisfacción periódicas	Diseño de encuesta de satisfacción	Encuestas aplicadas	Análisis encuestas por persona encargada de servicio al cliente	Diciembre de 2013	\$10.000	Gerencia
		1.2 Creación de un buzón de sugerencias físico y electrónico	Buzón dispuesto al público tanto físicamente como en la página web	Sistematización de sugerencias	Socialización de sugerencias con implicado	Febrero de 2013	\$50.000	
		1.3 Creación de un cargo enfocado a la recepción y direccionamiento de peticiones, quejas y reclamos	Nombramiento de persona encargada de servicio al cliente	Entrega de funciones al encargado de servicio al cliente	Reunión encargado servicio al cliente con gerencia	Febrero de 2013	\$920.000	
							<b>TOTAL: \$11.170.000</b>	
Deficiencias en servicio al cliente externo	2. Iniciación de un contacto directo de jefes de área con clientes	2.1 Visita del jefe área comercial, cartea y compras a clientes de diferentes zonas	Cronograma visitas	Ficha de visita	Diálogo con vendedor de zona	Febrero de 2013	\$42.000	Jefes de áreas
		2.2 Visita ocasionales al mostrador por parte del administrador o encargado	Zonas programadas	Informes de novedades	Reunión con vendedores de mostrador	Enero de 2013		
							<b>TOTAL: \$336.000</b>	
	3. Análisis	3.1 Visitas	Listado de	Comparativo de	Análisis para	Febrero de 2013		Jefe de

	periódico de precios de la competencia para mantener a nivel los precios de la empresa	anónimas a la competencia 3.2 Compra de productos de la competencia 3.3 Interrogatorio a clientes de la competencia	chequeo de productos líderes  Políticas de precios de la competencia	precios de la empresa con los de la competencia	nivelación de precios  Reunión con proveedores para adoptar estrategias	Febrero de 2013  Enero de 2013	\$100.000  <b>TOTAL: \$200.000</b>	compras
	4. Implementación de un plan de estrategias publicitarias en zonas de menor impacto	4.1 Descripción de las estrategias de publicidad 4.2 Identificación de las zonas a aplicar 4.3 Contratación de la mano de obra	Publicidad implementada  Pasacalles instalados  Volantes repartidos  Avisos radiales en difusión	Asignación de vendedor para las zonas	Análisis de crecimiento en las zonas mencionadas  Visita clientes nuevos  Seguimiento de las zonas en reunión con vendedor	Octubre de 2013  Diciembre de 2013  Diciembre de 2013	Pauta radial \$83.000  Pasacalles \$300.000  Volantes \$55.000  <b>TOTAL: \$853.000</b>	Área comercial
	5. Búsqueda de vehículos a disposición de la empresa para reparto de pedidos	5.1 Estudio de transportadores con vehículos para reparto de pedidos 5.2 Contratar vehículos para la entrega de pedidos que estén a disposición de la empresa en la hora en que se lo requiera	Asignación de rutas para entrega  Vehículos contratados	Número de pedidos entregados por día  Planilla de entrega de pedidos según nivel de importancia	Nivel de rentabilidad  Satisfacción de clientes  Reunión encargado de distribución	Julio de 2013		Gerencia/ Dpto. Administración y Distribución
	6. Realización de un "cool hunters" que permita la consecución de nuevos clientes	6.1 Descripción para el análisis 6.2 Diseño del análisis 6.3 Selección del Target	Contratación o nombramiento de las personas delegadas  Aplicación del análisis	Resultados del "Cool Hunters"  Listado de clientes potenciales	Número de clientes efectivos  Visitas realizadas por vendedores	Septiembre de 2013	\$1.000.000	Jefe área comercial

				Valoración del análisis			TOTAL: <b>\$1.000.000</b>	
	7. Búsqueda de nuevos proveedores	7.1 Búsqueda de proveedores referentes a la línea de cuadernos 7.2 Envío de propuestas a diferentes proveedores 2.3 Recepción de propuestas de proveedores 2.4 Análisis de propuestas de proveedores	Listado de nuevos posibles proveedores	Apertura de nuevos proveedores	Resultados en el mercado  Indagar a clientes acerca del producto	Marzo de 2013  Abril de 2013		Jefes área compras
	8. Actualización página web	8.1 Actualización productos nuevos 3.2 Inclusión novedades y promociones 3.3 Revisión de comentarios	Persona encargada  Funciones establecidas  Lugar y material dispuesto	Página actualizada  Comentarios o sugerencias enlistados	Reunión gerencia y encargado  Indagar a usuarios	Enero de 2013	\$100.000      <b>TOTAL: \$1.200.000</b>	Gerencia
	9. Programas de capacitación en las diferentes áreas de la empresa	9.1 Realizar cronograma de capacitaciones 9.2 Seleccionar la temática a tratar 9.3 Inclusión constante de nuevos programas de capacitación	Capacitaciones programadas  Instituciones u organizaciones comprometidas	Informe de resultados sobre el evento  Aceptación por parte del personal capacitado	Análisis del mejoramiento de la imagen de la empresa  Mejoramiento del ambiente interno y externo de trabajo	Noviembre de 2013	\$1.000.000      <b>TOTAL: \$1.000.000</b>	Gerencia y Jefes de área

Fuente: Esta investigación

Siendo el objetivo primordial de este diagnóstico el mejoramiento del Servicio al Cliente para incrementar la competitividad de Distribuciones El Dorado, se ha profundizado un poco más en este aspecto con la elaboración de la matriz anterior, donde se concretizan puntos importantes que afectan el servicio al cliente que se presta en la empresa. En la actualidad, en muchos documentos, en distintos artículos de revistas especializadas, libros y demás medios de información, se enfatiza en la importancia del servicio al cliente como un medio para incrementar la competitividad de las empresas, pero es muy particular el caso en donde realmente se coloque en práctica, pues las empresas por lo general se enfocan en situaciones operativas y ver crecimiento económico en éstas, que no se detienen a resolver problemas de fondo como lo es este de servicio al cliente, donde se involucran diferentes factores que con actividades explícitas, se pueden ir superando de manera efectiva.

Se plantea de manera específica el plan de mejoramiento de servicio al cliente, el cual contiene las actividades, tareas, indicadores, tiempo, medio de verificación del indicador, el seguimiento que se hará a los mismos y el presupuesto.

“Lo que no se planifica, pierde posibilidades de logro”, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos.

La matriz de servicio al cliente, contiene diferentes actividades que tocando factores como la publicidad, distribución o entrega de mercancías, capacitación del cliente interno, variedad en la oferta de productos, precios asequibles y otros que se describen en la matriz, contribuyen a un proceso de mejoramiento, ya que siendo el servicio al cliente un tema tan extenso dentro de una organización se debe abordar de manera general, tomando todos los puntos, tanto internos, como externos que permitan de manera progresiva ir generando un ambiente satisfactorio para el cliente.

Se ha realizado un presupuesto que le permite a la empresa precisar todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo, donde se incluyen recursos de Talento Humano, recursos físicos y financieros.

En primer lugar, la implementación de mecanismos de seguimiento del servicio al cliente prestado por Distribuciones El Dorado en la que, como actividades puntuales, se sugiere la realización de encuestas de satisfacción las cuales se realizarían físicas o telefónicamente, lo que implica un gasto no mayor a diez mil pesos mensuales ya que la mayoría de encuestas se aplicarán telefónicamente y en una menor proporción a través de encuestas escritas y las líneas telefónicas que tiene la empresa tienen planes de llamadas locales ilimitados y se tienen planes corporativos de telefonía celular. Esto permitirá que el cliente se sienta mejor atendido, más tenido en cuenta por la empresa y se pueda mejorar aspectos en los que se considere se encuentran deficiencias. No se puede tener en el

momento un porcentaje del incremento en ventas o del resultado de la fidelización de los clientes, ya que este resultado depende de la aplicación de las encuestas, del análisis de resultados y de las acciones de mejora posteriores que tenga la empresa, pero según estudios realizados un cliente satisfecho cuenta su experiencia a cinco individuos, mientras que el cliente insatisfecho le comenta a diez personas su descontento.

La implementación de un buzón de sugerencias realmente tiene un costo muy bajo con respecto a los beneficios que éste trae a la empresa. Puede pensarse que este medio es obsoleto, ya que hoy las sugerencias pueden realizarse por internet y medios virtuales, sin embargo, no todas las personas están vinculadas con estos medios y es importante dar cabida a todos los clientes para interactuar con la empresa. El cliente que accede al buzón, suele estar comprometido con la empresa, ya que se toma su tiempo para expresar sus ideas y la forma de mejorar día a día y a la vez la empresa toma un compromiso mayor con sus clientes al darse su tiempo para revisar dichas sugerencias frecuentemente y poder tomar acciones y revisar su funcionamiento.

La creación de un cargo que se dirija específicamente a la recepción de sugerencias y quejas le permite a la empresa incrementar la interacción ya que el 90% de los compradores perdidos no intenta comunicarse con la empresa para explicar que sucedió. El costo de implementar una persona para este cargo en términos financieros podría sonar alto, sin embargo el beneficio que se percibe a mediano y largo plazo es significativo al punto de recuperar clientes que se han perdido por situaciones desconocidas para la empresa y lograr fidelizar o mantener con un alto grado de satisfacción a los que actualmente se encuentran en base de datos.

La segunda actividad planteada, donde algunos jefes de área realizan visitas regulares a algunos clientes resulta con un bajo costo, ya que únicamente se requiere el transporte de éstos y la organización del cronograma que les permita establecer horarios o días de visita, que se programará durante los ocho meses que la empresa se encuentra en una temporada regular y el tiempo les permite realizar esta actividad y logra incrementar inicialmente en un 40% de clientes la satisfacción al sentir que la empresa se interesa en ellos y se sienten importantes para ella.

El análisis periódico de precios a la competencia es algo que generalmente se realiza en el sector comercio y que beneficia mucho en la competitividad de las empresas, permitiendo conocer semestral o trimestralmente los niveles de precios que se están manejando en el mercado y poder así estar acorde a éste.

La implementación de un plan publicitario da a conocer a clientes ya establecidos y potenciales aquellos servicios que ofrece la empresa y que aún no conocen o se desconocen totalmente, promueve y persuade la compra e incrementa la imagen y

el posicionamiento de la empresa, mas no asegura la venta, ni garantiza el éxito. La inversión en publicidad por lo general se cataloga como alta, sin embargo se pueden estudiar medios que permitan bajar costos y obtener un resultado favorable para la empresa. Los objetivos generales de la publicidad y a los que la empresa debe enfocarse, son: Persuadir, Informar y Recordar, en este punto, al persuadir, se crea preferencia por la empresa, se convence a los clientes de comprar en el momento y se modifica la percepción del producto; el informar lleva a enterar al mercado de las líneas que se ofrecen, sugerir nuevos productos y corregir impresiones falsas; y el recordar hace parte del colocarle en la mente al cliente donde comprar el producto, el poder necesitarlo en un futuro cercano y mantiene un alto grado de conciencia de la empresa. Se han planteado tres medios por los cuales la empresa puede difundir o extender sus servicios; pautas radiales, que se realizarían durante seis de los doce meses del año, colocación de pasacalles publicitarios que se sitúan en lugares estratégicos definidos, al comienzo de la temporada fuerte de la empresa que es la escolar y volantes publicitarios que se distribuirían a lo largo del año en diferentes puntos de venta, esta implementación del plan se ha presupuestado en \$853.000 para un año (2013), teniendo en cuenta las anteriores condiciones, sin embargo la empresa puede ajustarlo según sus requerimientos.

La búsqueda de vehículos que presten su servicio para la entrega de pedidos de la empresa, en sí mismo no tiene un costo, lo que implica es que la persona encargada de la parte de distribución realice un estudio más detallado de los transportadores que actualmente están al servicio de la empresa y recibir cotizaciones de otros transportadores que puedan ofrecer este servicio, no buscando mejorar costos sino el mejorar el servicio al cliente final ya que una de las dificultades detectadas es la demora en la entrega.

La realización de un estudio de mercados en una empresa del tamaño de Distribuciones El Dorado, resulta muy costoso y poco favorable, ya que no se explota la información al máximo, quedan muchos datos volando, en la actualidad existe un término que tiene mucho auge y además da muy buenos resultados en industrias de la moda hasta en empresas de comercialización, son los Cool Hunting o Cool Hunters, personas que analizan el entorno de la empresa y las tendencias del mercado y permiten a la empresa tomar decisiones, este puede ser asumido por una persona de la empresa que conozca muy bien de ésta y que con algún tipo de capacitación ejerza esta función, o contratar un agente externo que realice esta labor que estaría en costos por debajo de un estudio de mercados y en resultados se obtiene grandes ventajas.

La búsqueda de nuevas opciones en proveedores es un papel que debe desempeñar el área de compras, donde tampoco se requiere de un gasto adicional, se requiere de la observación de propuestas que los proveedores han enviado anteriormente y de la búsqueda de nuevas opciones que le permitan a la



empresa innovar en marcas, productos y sobre todo poder ofrecer precios al alcance del mercado al que se pretende llegar.

La actualización de la página Web, es una inversión que ya se tiene establecida en el actual presupuesto, por lo tanto no genera un gasto adicional, esta actividad se está realizando externamente, por lo que se debe establecer una persona interna que este pendiente de las actualizaciones y de la información que se deba implementar.

En cuanto a las capacitaciones para el personal, se pueden establecer capacitaciones por parte de entidades como el SENA para las diferentes áreas de la empresa, tanto administrativa como operativamente dicha entidad presta el servicio a las empresas sin ningún costo, Distribuciones El Dorado puede aprovechar los programas de capacitación preparados por dicha entidad para realizar dos de las tres capacitaciones que se establezcan en el año, y la tercera se puede programar con Cámara de Comercio que está implementando capacitaciones para las mipymes en diferentes aspectos de las empresas, o solicitar las capacitaciones que se requieran de acuerdo a las necesidades con una inversión mínima que sería asumida tanto por la empresa como por el empleado y que representaría beneficio para ambas partes. Toda persona que esté desarrollando un cargo necesita estar capacitándose para desarrollar más a fondo sus facultades y crecer personalmente y la empresa se ve beneficiada en cuanto a que los empleados que se capacitan continuamente están ávidos por desarrollar y demostrar sus habilidades y conocimientos adquiridos.

Se puede concluir que el presupuesto estimado para dicho plan está valorado en \$14.559.000 anuales, que distribuidos a lo largo de los doce meses sería de \$1.213.250, reflejando a mediano y largo plazo una mayor fidelización en los clientes, mayor satisfacción, mejor calidad de servicio, ambiente de trabajo favorable que redundan en el crecimiento de la empresa Distribuciones El Dorado.

## CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico desde la percepción de los clientes tanto internos como externos, donde a partir de los resultados arrojados se elaboró el plan de mejoramiento para el servicio al cliente de Distribuciones El Dorado.

A partir del diagnóstico realizado se pudo encontrar algunos procesos que no se realizan efectivamente y la falta de políticas y de un plan estratégico, el cual es primordial para que una empresa defina de manera clara sus objetivos y pueda identificar las estrategias colectivas e individuales para alcanzar las metas empresariales.

Las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento conducen a fortalecer el servicio al cliente prestado por cada integrante de la empresa en un mediano plazo, ya que las acciones a desarrollar no son complejas.

A continuación se enumera las conclusiones más trascendentes, que influyen directamente en el diagnóstico realizado.

1. El plan de mejoramiento propuesto debe llevarse a cabo para que la Empresa Distribuciones el Dorado pueda alcanzar sus objetivos en un mediano plazo.
2. La Planeación estratégica es una herramienta muy importante para el desarrollo sostenible dentro de la empresa.
3. Si la plataforma estratégica de la empresa no es consecuente y articulada, los procesos dentro de la empresa van a ser imaginarios.
4. En términos generales el servicio es ofrecer nuestro tiempo y disposición para ayudar a los demás, mas sin embargo el servicio en una organización puede ser ocasionado por varios elementos cuando:
  - La calidad interna induce la satisfacción de los empleados.
  - La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
  - La lealtad de los empleados impulsa su productividad.
  - La productividad de los empleados induce el valor del servicio.
  - El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
  - La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
  - La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

5. La calidad que no es otra cosa que el esfuerzo por hacer cada día mejor el trabajo, únicamente tendrá efectos duraderos en el tiempo si se instaura en el entorno de trabajo la cultura de la colaboración.
6. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de la empresa o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.
7. El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

## RECOMENDACIONES

La propuesta de mejoramiento que se expone en el presente trabajo se puede ajustar según las condiciones y necesidades de la empresa.

Se recomienda la aplicación del plan de mejoramiento para lograr un desarrollo sostenible.

Cada Jefe de área realice un análisis minucioso de la misma para que en la elaboración de un plan estratégico para la empresa se puedan proponer y corregir todos los aspectos que afectan el crecimiento de la empresa.

Reestructurar las áreas de la empresa enfocadas a la satisfacción del cliente.

El seguimiento y control a las acciones que se proponen en el plan, permitirá, que en la medida que se vaya ejecutando se pueda conocer su efectividad, si lo planteado como estrategia respondió a mejorar las dificultades percibidas o se requiera de otras acciones como apoyo y complemento a lo realizado.

Realizar informes periódicos por parte de los jefes de área, para reflejar el estado en que se encuentra el plan y las limitaciones y fortalezas encontradas.

## BIBLIOGRAFIA

FERRE, José M.; ROBINAT, José R.; TRIGO, Gustavo. Enciclopedia de Marketing y Ventas. Barcelona España: Océano Centrum.

KARL, Albrecht. La Revolución del Servicio. Primera Edición. Bogotá: 3R Editores. 1997.

KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Octava Edición. México: Editorial Pearson Educación, 2001.

MOSQUERA G. Alba Cristina y ORTIZ V., María C. Propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente de Coeemsanar S.F. Pasto 2007.

PEEL, Malcom. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. Barcelona: Deusto DL, 1990

Plan de Desarrollo Municipal de Pasto 2008 – 2011, “Queremos más podemos más”

### PAGINAS WEB:

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

<http://www.edicionsupc.es/ftppublic/pdfmostra/OE00402M.pdf>

<http://dspace.uah.es/jspui/bitstream/10017/3897/1/5904364026.pdf>

John Tschohl (2008). 10 consejos para mejorar tu servicio al cliente.

<http://www.soyentrepreneur.com/10-consejos-del-guru-para-mejorar-tu-servicio-al-cliente.html>

Maria Ogneva (2011). Estrategias para mejorar la atención al cliente.

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente/>

Autor desconocido (Año 2009). Atención al cliente. Recuperado el 04 de Junio del 2009 de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

[http://www.sinaes.ac.cr/manual\\_guias/guia\\_elaboracion\\_plan\\_mejoramiento.pdf](http://www.sinaes.ac.cr/manual_guias/guia_elaboracion_plan_mejoramiento.pdf)

<http://www.pymesyautonomos.com/management/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa>

Marcelo Coitiño (Año 2010). <http://www.cpa.com.uy/novedades/noticias/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-las-organizaciones>

<http://www.slideshare.net/oliviaap/plan-de-medios-2481776>

# **ANEXOS**

## ANEXO A

**UNIVERSIDAD NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE**  
**DISTRIBUCIONES EL DORADO**

1. Razón Social de su empresa \_\_\_\_\_
2. Dirección de la empresa \_\_\_\_\_
3. ¿Qué empresas distribuidoras a parte de Distribuciones El Dorado, utiliza para pedir sus mercancías?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué lo motivó a usted para ser cliente de esta empresa?
  - a. Calidad de los productos \_\_\_\_
  - b. Puntualidad en la entrega \_\_\_\_
  - c. Precio de los productos \_\_\_\_
  - d. Atención y Servicio \_\_\_\_
  - e. Otro?Cuál \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo califica el servicio que presta esta empresa?
  - a. Excelente \_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_ c. Regular \_\_\_\_ d. Malo \_\_\_\_
6. ¿Cuánto tiempo lleva como cliente de Distribuciones El Dorado?
  - a. De 1 a 3 años \_\_\_\_ b. de 4 a 6 años \_\_\_\_ c. De 7 a 9 años \_\_\_\_ d. más de 9 años \_\_\_\_
7. ¿Que aspectos considera usted que debe mejorar esta empresa, para lograr la satisfacción de los clientes?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Se ha visto motivado para cambiar de empresa distribuidora, por qué?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Qué productos compra en nuestra empresa?
10. ¿Qué tipo de productos le gustaría que se ofreciera?



11. ¿Ha tenido dificultades en algún aspecto con Distribuciones El Dorado?  
¿Cuáles?