

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO A  
PARTIR DEL 2008**

**JOSÉ LUÍS GUERRA BURBANO  
ANA MARIA MACHADO TATIS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES (VIPRI)  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO A  
PARTIR DEL 2008**

**JOSÉ LUÍS GUERRA BURBANO  
ANA MARIA MACHADO TATIS**

**Tesis para optar el título de especialistas en Alta Gerencia**

**Director  
GUILLERMO NARVÁEZ RAMÍREZ  
Magíster**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES (VIPRI)  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

---

---

---

---

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 25 de marzo de 2008

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO TEÓRICO	18
4.2 MARCO CONTEXTUAL	20
4.3 MARCO CONCEPTUAL	21
4.4 MARCO LEGAL	22
5. METODOLOGÍA	25
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	25
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	25
5.4.1 Fuentes Primarias	25
5.4.2 Fuentes Secundarias	25
5.4.3 Recursos	26
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	26
6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	27
6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	27
6.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL	29
6.2.1 Misión Inicial	29
6.2.2 Visión Inicial	29

6.2.3	Objetivos Corporativos	29
7.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
7.1	PRESENTACIÓN DEL ENTORNO	30
7.1.1	Entorno Demográfico	30
7.1.1.1.	Principales Indicadores Demográficos	30
7.1.1.2	Distribución de la Población Urbano – Rural	31
7.1.1.3	Distribución de la Población	32
7.1.2	Entorno Económico	34
7.1.2.1	Crecimiento Económico	34
7.1.2.2	Actividad Financiera	39
7.1.2.3	Empleo	40
7.1.2.4	Inflación	42
7.1.2.5	Contrabando	43
7.1.2.6	Globalización de la Economía	44
7.1.2.7	Tratado de Libre Comercio TLC	44
7.1.3	Entorno Político y Jurídico	45
7.1.3.1	Jurídico	45
7.1.3.2	Político	45
7.1.3.2.1.	Grupos Violentos al Margen de la Ley	46
7.1.4	Entorno Socio-cultural	46
7.1.4.1	Calidad de Vida	46
7.1.4.2	Nivel Educativo	48
7.1.4.3	Creencias Religiosas	49
7.1.4.4	Población Desplazada	49
7.1.5	Entorno Tecnológico	50
7.1.6	Entorno Ecológico	50
8.	ENTORNO COMPETITIVO	53
8.1	PRESENTACIÓN DEL SECTOR	53
8.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	61
8.2.1	Rivalidad de la Competencia	61
8.2.2	Poder de Negociación de los Usuarios	61

8.2.3 Poder de Negociación de Proveedores	61
8.2.4 Amenaza de Entrada de la Competencia	61
8.2.5 Presencia de Productos Sustitutos	62
8.3 BENCHMARKING	62
8.3.1 Presentación de las Organizaciones a Comparar	62
8.3.2 Descripción de los Factores Claves de Éxito	62
9. ENTORNO INTERNO	65
9.1 PRESENTACIÓN	65
9.1.1 Área de Administración	65
9.1.2 Área de Mercadeo	67
9.1.2.1 Portafolio de Servicios y Zona de Prestación de Servicios	67
9.1.2.2 Comportamiento de la Demanda	69
9.1.3 Área Financiera	70
9.1.4 Área de Operaciones	71
9.1.4.1 Equipos para la Prestación de Servicios	71
9.1.5 Área de Talento Humano	72
10. MATRIZ DOFA	76
11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	79
11.1 HORIZONTE DE TIEMPO	79
11.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	79
11.3 NUEVA VISIÓN	80
11.4 NUEVA MISIÓN	81
11.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	82
12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	82
12.1 MATRICES	82
12.1.1 Matriz de Factores Internos y Externos (IE)	82
12.1.2 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	83
12.1.3 Matriz de Política Direccional (MPD)	84
12.1.4 Matriz de Grupo Consultor de Boston (BGC)	87
12.1.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	88

12.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	91
12.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS	92
12.2.1 Estrategias de Negocio Recomendadas	92
12.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	94
13. OBJETIVOS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO	95
14. MEZCLA DE PRODUCTOS	96
14.1 PRODUCTOS ESCOLARES	96
14.2 PRODUCTOS DE ASEO PERSONAL Y DEL HOGAR	96
14.3 PRODUCTOS POPULARES	96
15. ANÁLISIS DEL MERCADO	97
15.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	97
15.2 ESTUDIO DEL MERCADO	97
16. ANÁLISIS COMERCIAL	100
16.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	100
17. ESTRATEGIAS DE MARKETING	101
17.1 ESTRATEGIAS PARA DEMANDA SELECTIVA	101
17.1.1. Conservación y/o Expansión de la Demanda dentro de la Base de los Usuarios Actuales	101
17.1.2 Ampliar el Mercado Actual	101
18. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO	102
18.1 DEFENSA DE LA POSICIÓN	102
18.2 DEFENSA DE LOS FLANCOS	102
18.3 DEFENSA PREVENTIVA	103
18.4 ATAQUE FRONTAL	103
18.5 ATAQUE AL FLANCO	104
18.6 ATAQUE GUERRILLERO	104
19. MARKETING MIX (4 PS)	106
19.1 PRODUCTO	106
19.1.1 Productos Actuales	106
19.1.2 Nuevos Productos	106

19.1.3 Etapas del Ciclo de Vida del Producto	106
19.1.4 Políticas Funcionales	106
19.2 PRECIO	107
19.2.1 Definición del Precio	107
19.2.2 Objetivos del Precio	107
19.2.3 Estrategias del Precio	108
19.2.4 Metodología para Fijar el Precio	108
19.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	108
19.3.1 Objetivos de la Distribución	108
19.3.2 Medios para la Distribución	109
19.3.3 Criterios y Selección para del Tipo de Intermediarios	109
19.4 PROMOCIÓN	109
19.4.1 Publicidad	109
19.4.2 Merchandising	109
19.4.3 Relaciones Públicas	110
20. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	111
21. EJECUCION DEL PLAN	118
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Indicadores Demográficos según Departamentos para el año 2005	30
Cuadro 2. Proyección población por cabecera y resto – 2005 – Nariño	31
Cuadro 3. Población de Colombia, Bogotá y los Departamentos del Suroccidente, 1964 – 2005	32
Cuadro 4. Comparativo en Colombia. Crecimiento Económico, Tasa de Desempleo, Tasa de Ocupación. 2000 – 2005	35
Cuadro 5. Indicadores de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos gasto, 2005 – 2006, junio	36
Cuadro 6. Importaciones según clasificación CIIU Rev 3. Primer semestre 2005 – 2006	38
Cuadro 7. Principales indicadores mercado laboral. Segundo trimestre. 2005 – 2006	41
Cuadro 8. Población en miseria	47
Cuadro 9. Población en hogares con NBI. Departamentos (Urbano – Rural). 2005	47
Cuadro 10. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	50
Cuadro 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	51
Cuadro 12. Indicadores de Desempeño Fiscal de algunos municipios de Nariño, 2002 – 2005	58
Cuadro 13. Distribución de las Empresas según tamaño 2001 – 2004	59
Cuadro 14. Activos de las empresas según categoría jurídica 2000 – 2004	60
Cuadro 15. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) con valores sopesados	63
Cuadro 16. Ventas proyectadas 2007	70
Cuadro 17. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna	73
Cuadro 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	74

Cuadro 19	Matriz DOFA	77
Cuadro 20	Matriz para una nueva misión	81
Cuadro 21	Matriz MPD	85
Cuadro 22	Matriz PEYEA	89
Cuadro 23	Matriz MCPE	91
Cuadro 24	Plan de Acción	112

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Distribución de la población, según sexo	33
Grafico 2. Estructura de la población por sexo y grupos de edad	34
Grafico 3. Variación y contribución de la población ocupada, según ramas de actividad. Total 12 áreas Enero – Abril (2005 – 2006)	35
Grafico 4. Exportaciones no tradicionales según principales destinos. Primer semestre 2006	37
Grafico 5. Importaciones según principales mercados. Primer semestre 2006	39
Grafico 6. Comportamiento y comparación con inflación mensual en Colombia. Periodo, 2004 – 2005	43
Grafico 7. Alfabetismo Población de 15 y mas años	48
Grafico 8. Asistencia escolar por grupos de edad 1973 – 2005	49
Grafico 9. PIB per cápita de Colombia, Nariño y otros departamentos, 1990 – 2004	55
Grafico 10 Nariño y Colombia. Participación de sectores económicos en el PIB, 1990 y 2004	57
Grafico 11 Radar de Benchmarking	64
Grafico 12 Matriz I – E (Interno – Externo)	82
Grafico 13 Matriz GE	83
Grafico 14 Matriz MPD	86
Grafico 15 Matriz BGC	88
Grafico 16 Matriz PEYEA	90

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Comportamiento de la Demanda	69

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Matriz de Segmentación de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto	129
Anexo B Tabulación de encuestas de clientes de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto	130

## RESUMEN

**DESCRIPCIÓN.** Con este trabajo de grado se busca que la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, cuente con una valiosa herramienta a corto, mediano y largo plazo que le permita no solo poseer un conocimiento más amplio del mercado, sino que ante todo, la oriente en la implementación de Estrategias Corporativas y de Mercadeo más convenientes, a fin de lograr alcanzar mayores niveles de satisfacción en los clientes de la empresa, y que ello permita, además fortalecer su fidelización, alcanzar un mejor posicionamiento y una mayor consolidación de la organización tanto a nivel local, regional y departamental.

**CONTENIDO.** Este trabajo se desarrolló en tres partes: en la Primera se formula el Planteamiento General de la Investigación, el cual contiene los Antecedentes, la Formulación del Problema, los Objetivos, la Justificación, el Marco de Referencia, la Metodología y la Preparación del Plan.

En la Segunda Parte se desarrolla el Plan, el cual contiene: la Presentación de la Empresa, el Diagnóstico Situacional Actual, el Diagnóstico Estratégico Corporativo, el Entorno Competitivo, la Matriz DOFA, el Redireccionamiento Estratégico y la Formulación Estratégica.

En la Tercera Parte se desarrolla el Plan Estratégico de Marketing, el cual contiene: los Objetivos del Marketing, la Mezcla de Productos, el Análisis del Mercado, el Análisis Comercial, las Estrategias de Marketing, el Marketing Mix, el Plan Operativo de Marketing, la Ejecución del Plan, las Recomendaciones, las Conclusiones y se finaliza indicando la Bibliografía y los Anexos.

## **ABSTRACT**

**DESCRIPTION.** With this level of work that the company is looking Distributions gold in the city of Pasto, has a valuable tool in the short, medium and long term that will allow not only possess a broader knowledge of the market, but above all, guidance on the implementation of Corporate Strategies and Marketing more desirable in order to achieve higher levels of satisfaction among customers of the company, and that it will allow, in addition strengthen their loyalty, achieve a better positioning and further consolidation of the organization both at local, regional and departamental levels.

**CONTENT.** This study was conducted in three parts: the first approach was made by the General Research, which contains the Background, the Formulation of the problem, objectives, rationale, the Reference Frame, Methodology and Preparedness Plan.

In Part Two is developing the Plan, which contains the Company Presentation, Diagnosis Current Situation, Corporate Strategic Diagnostics, the Competitive Environment, the Matrix DOFA, funnel Strategic and Strategic Development.

In Part Three is developing the Strategic Plan Marketing, which contains: Objectives of Marketing, Mixed Products, Market Analysis, Business Analysis, Strategic Marketing, the Marketing Mix, the Operational Plan Marketing, Implementation of the Plan, Recommendations, conclusions and ends indicating Bibliography and Exhibits.

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica de Marketing permite a la Dirección de cualquier tipo de empresa sin importar su naturaleza utilizar estrategias que permitan ser evaluadas constantemente, ya que se enfrentan continuamente a grandes cambios en su entorno, por lo que se hace imprescindible proponer alternativas de acción, de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y las exigencias de los mercados modernos, canalizando las potencialidades de la organización en las cuatro áreas fundamentales de la organización: crecimiento financiero, conocimiento del cliente, procedimientos internos y crecimiento organizacional.

Definir un direccionamiento estratégico enfocado hacia el mercadeo para la empresa Distribuciones El Dorado, tiene como principal objetivo crear una ventaja competitiva y mantenerla en el largo plazo, con el fin de aprovechar las oportunidades y crear recursos adicionales a favor de la empresa en relación con sus competidores, que la puedan consolidar como una de las mejores empresas a nivel regional, es por esta razón y por la falta de conocimiento en planes estratégicos por parte del personal de la empresa que su gerente ve la necesidad de apoyarse en los conocimientos administrativos para desarrollar estrategias que logren mejorar su rentabilidad, mejorar la imagen que los usuarios tienen de la organización y convertirse en una empresa eficaz y eficiente en el manejo de todos sus recursos.

Hoy en día se ha pasado de una economía cerrada y protegida a una abierta y competitiva, obligando a las empresas a utilizar sus mejores armas para competir, de aquí la necesidad de formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Distribuciones El Dorado que permita alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

El presente trabajo es una guía metodológica que además de ser un ejercicio académico, pueda convertirse en una base que oriente en la gestión administrativa de la empresa incorporando la planeación en todas las áreas de la organización que permita crear una nueva cultura basada en un pensamiento estratégico con criterios de eficacia y eficiencia.



Para la elaboración del plan se realiza un diagnóstico el cual proporciona información suficiente para establecer líneas de acción claras tendientes a mejorar inconsistencias y aprovechar aspectos benéficos para la empresa Distribuciones El Dorado.

El desarrollo y aplicación de este plan le permitirá a la empresa objeto de este estudio utilizar y optimizar los recursos de la misma contando con el compromiso y responsabilidad de la gerencia asegurando su desarrollo y crecimiento sostenible, consolidar su presencia en estos mercados.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa DISTRIBUCIONES EL DORADO de la ciudad de Pasto.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Distribuciones El Dorado centra sus actividades en la comercialización al por mayor y al detal de artículos de papelería, cosméticos, medicamentos de botiquín y juguetería de combate, en la ciudad de Pasto, principalmente en las tiendas de barrio, con cobertura adicional en algunos municipios del Departamento de Nariño y del Putumayo.

Actualmente en la empresa Distribuciones El Dorado no existen programas o estudios a largo plazo para definir claramente sus objetivos que le permitan lograr su equilibrio financiero garantizando la estabilidad, productividad, rentabilidad y la optimización del servicio de distribución y la evaluación del servicio postventa, lo cual daría como resultado el aumento de inversión, mejoraría su imagen corporativa y su posicionamiento en el mercado, logrando de esta manera una mayor rentabilidad y cobertura a nivel municipal y departamental

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De que manera la empresa Distribuciones El Dorado, mejoraría su eficiencia en la respuesta a las necesidades de los clientes que le permitan ser mas competitiva y obtener un mayor posicionamiento en el mercado regional?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar y analizar la situación actual de la empresa Distribuciones El Dorado, que nos permita identificar los aspectos que se necesitan mejorar.

Analizar el ambiente externo de la organización para Identificar sus oportunidades y amenazas en los entornos: Demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico, dentro del sector que pertenece la empresa Distribuciones El Dorado.

Identificar el perfil competitivo para determinar la situación de la empresa Distribuciones El Dorado frente a sus competidores con el fin de conocer ventajas sus competitivas y plantear estrategias para mejorar su posicionamiento actual.

Identificar sus fortalezas y debilidades mediante el diagnostico interno de la empresa Distribuciones El Dorado.

Definir el Redireccionamiento estratégico.

Identificar estrategias de marketing con el fin de mejorar su posicionamiento y asegurar su estabilidad en el mercado en el cual se encuentra la empresa Distribuciones El Dorado.

Implementar un Plan de acción con sus indicadores, asignando recursos y un respectivo seguimiento y control.

### 3. JUSTIFICACIÓN

*“Adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con un cliente actual o antiguo. Sin embargo, las empresas gastan más millones en investigaciones de mercadeo para encontrar nuevos clientes que en conservar los clientes que se tienen.*

*El veredicto final en la prestación de un servicio lo dicta el cliente y el indicador clave del servicio es el índice de fidelidad de los clientes. Son los clientes satisfechos los que hacen rentables a las empresas.*

*El ejecutivo de hoy debe escuchar cuidadosamente a los clientes para compenetrarse con sus necesidades y deseos, captar sus ideas, consejos y propuestas que le permitan el diseño de un portafolio de servicios enfocados hacia la clientelización y hacia el segmento mínimo del mercado, que es un producto para cada cliente y no la masificación, como es la moda hoy.”<sup>1</sup>*

La formulación de una Planeación Estratégica como instrumento de medición de la gestión están orientados a la búsqueda de profundizar y someter a la práctica toda teoría adquirida durante la especialización de Alta Gerencia; así mismo el de aportar a la Empresa Distribuciones El Dorado, mediante herramientas efectivas que faciliten la proyección de la empresa y su autosostenimiento, gracias al estudio y análisis de su entorno, buscando espacios y recursos que posibiliten el mejor aprovechamiento de todos sus recursos humanos, físicos y financieros, concientizando a sus directivos de la importancia de este proceso para el futuro de la organización.

De igual manera es importante establecer estrategias de mercadeo que logren asegurar ventajas competitivas que den como resultado un buen posicionamiento tanto en el cliente interno como externo, y de esta manera mejorar su imagen corporativa permitiendo tener una guía para futuras oportunidades o problemas que puedan presentarse en el transcurso de su funcionamiento.

Este proceso le servirá a la empresa para posicionarse en el sector haciéndola mas viable en el mediando y largo plazo a través del análisis continuo de sus entornos.

---

<sup>1</sup> PALACIO, Rubén Dario. Técnicas del Servicio al Cliente. Cit, p. 110

En este sentido proponemos la formulación de un plan estratégico enfocado hacia el mercadeo para la empresa Distribuciones el Dorado, aprovechando su conocimiento, su experiencia y porque cuenta con los recursos y tiempo necesarios para llevar a cabo el proyecto, aportando una herramienta de trabajo a todos los empleados que les facilite la toma de decisiones mas acertadas con el fin de lograr mayores niveles de crecimiento.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**Planeación Estratégica:** La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. En general se trata de la interacción entre los entornos externo e interno y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: “Eficiencia” y “Eficacia”, dice que “Eficiencia” es “hacer correctamente las cosas” y “Eficacia” es “hacer las cosas correctas”.

**Estrategia:** La definición de estrategia tiene orígenes militares. Desde el punto de vista empresarial citando a Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Esta definición involucra planeación racional. De manera similar James B. Quinn ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”. Estas definiciones corresponden a un enfoque tradicional.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.

**Análisis de la Situación:** El análisis situacional de la empresa se realiza a través de un diagnóstico interno y externo: **Interno:** Situación actual en términos de participación de mercado, estudio de fuerza de ventas, valoración de marca,

estados de ganancias, etc. **Externo:** Elementos como competencia, mercado potencial del producto, investigación de patrones de consumo, se evalúa también el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva, así mismo, se define el tamaño de la oferta de mercado y los problemas potenciales, asociado al aumento en las ventas, por medio de la comparación entre ventas y rentabilidad y el análisis de los gastos propuestos sobre las ventas y las utilidades.

**Análisis DOFA:** Se debe enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

**Calidad:** Totalidad de las características de una entidad (actividad, proceso, producto, organización, sistema, persona o algunas combinaciones de ellos), que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades declaradas y/o implícitas.

**Competitividad:** Es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar. Es la capacidad de un proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado, nacional e internacional, de una forma que sea equitativa y sostenible.

**Control:** Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

**Desarrollo del Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

**Desarrollo del Producto:** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

**Diversificación Concéntrica.** La compañía agrega productos que tengan semejanza tecnológica o de mercadotecnia con la línea de productos existentes, estos artículos suelen tener interés para nueva clase de consumidores.

**Penetración del Mercado.** Mas ventas a los consumidores actuales de una compañía sin cambiar los productos actuales en lo absoluto.

**Eficacia:** Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

**Eficiencia:** Relación óptima entre determinados elementos o componente, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo.

**Tecnología:** Conjunto estructurado de conocimientos científicos, ingenieriles, empíricos y gerenciales necesarios para el diseño, producción y comercialización de bienes y servicios.

**Servicio:** Es una actividad o serie de actividades de naturaleza intangible que normalmente tiene lugar en la interacción entre el usuario y la empresa del servicio y los sistemas de prestación del servicio los cuales son ofrecidos como solución a los problemas del cliente o usuario.

**Intangible:** El servicio se percibe de forma subjetiva bajo criterios como seguro, rápido y oportuno.

**Interés General:** Se trata de satisfacer las exigencias de todos los sectores sociales y esta enmarcado en los principios de igualdad, continuidad, adaptabilidad y neutralidad.

## 4.2 MARCO CONTEXTUAL

La Empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto, tiene una trayectoria de 30 años de labores comerciales, que inicialmente fue conformada por una sociedad familiar conformada 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.



En el transcurso de los años se ha destacado un preciado capital humano, ya que se ha mantenido aproximadamente hasta 120 trabajadores permanentes, actualmente esta conformada por dos establecimientos comerciales, 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.

En el año 2000 se solicita aprobación de concordato el cual es aprobado finalmente en el 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 esfuerzo y sacrificando hasta su tiempo de descanso y el dejar 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 que nos afecta a todos los colombianos, así mismo se cubre parte de los Departamentos del Putumayo y Cauca.

#### **4.3 MARCO CONCEPTUAL.**

- **Inflación.** Es una de las variables económicas de mayor impacto, ya que involucra los ingresos y su poder adquisitivo de compra de todos los consumidores
- **Registro Mercantil o Público.** Es una institución a cargo de las cámaras de comercio, a través de las cuales se da publicidad a ciertos actos de los comerciantes que deben ser conocidos por la comunidad.

El registro mercantil comprende tres aspectos fundamentales: la matrícula mercantil, inscripciones de libros, actos y documentos y la certificación de los actos inscritos, con esto se pueden conocer los siguientes datos: Nombre de todos los comerciantes inscritos, actividad económica de los empresarios, dirección y teléfono de los empresarios, cédula o NIT de los empresarios, nombre, ubicación y actividad de los establecimientos de comercio matriculados, activos brutos, patrimonio líquido, bienes raíces del comerciante, capital de sociedades, representación legal de entidades inscritas en el registro y número de trabajadores de las empresas.

- **Información Exógena.** Es la información de cuentas y movimientos cambiarios de la empresa que la DIAN exige trimestralmente mediante la resolución 9147 del 14 de agosto de 2006, y se debe presentar entre el décimo y decimonoveno día hábil del mes siguiente a la finalización del respectivo trimestre, y según el último dígito del NIT del reportante.

- **RUT.** El Rol Único Tributario o Rut es un registro numérico a nivel nacional que identifica a todos los contribuyentes del país, ya sean personas naturales, jurídicas o entidades y agrupaciones sin personalidad jurídica. Debe estar inscrito en él toda persona jurídica o ente sin personalidad jurídica que, por el tipo de actividad realizada o condición, deba declarar y pagar algún tipo de impuesto. Para realizar esta solicitud es indispensable contar con domicilio.

#### 4.4 MARCO LEGAL

- **Ley 28 de 1931.** Con la cual se establece la matrícula de los comerciantes en las cámaras de comercio y encargo a las mismas el registro de los libros de contabilidad y de los extractos de las escrituras de constitución y reforma de las sociedades comerciales.

- **Código de Comercio (1971).** Donde, al mismo tiempo que se mantiene el registro a una serie de actos, documentos y libros, con una función eminentemente publicitaria.

- **Resolución 9147 del 14 de Agosto de 2006.** Indicó que los Intermediarios del Mercado Cambiario autorizados, los titulares de las cuentas corrientes de compensación y los concesionarios de servicios de correos que prestan servicios financieros de correos, deberían empezar a suministrarle, en archivos construidos con el lenguaje XML, y en forma trimestral, cierta información cambiaria que es manejada por tales actores.

- **Decreto 393 de 2002.** Donde se estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras. La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los derechos liquidados sobre el total de activos sin ajustes por inflación.

- **Ley 677 de 2001.** La cual crea las Zonas Económicas Especiales de Exportación (ZEEE) de Ipiales, Buenaventura, Cúcuta y Valledupar, y en el 2003 la de Tumaco. Las ZEEE están ubicadas en municipios fronterizos y cuentan un régimen jurídico especial, que busca atraer nuevas inversiones para fortalecer el proceso de exportación nacional.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se pretende establecer un estudio analítico deductivo y descriptivo enfocado hacia el mercadeo, realizando un análisis de su situación interna y externa que permita identificar y seleccionar su misión y metas corporativas y de esta manera formular e implementar estrategias de mercadeo para mejorar la posición competitiva en el mercado actual, su rentabilidad y el servicio al cliente que presta la empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto.

### 5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación que se plantea en este trabajo es un método analítico deductivo/inductivo en el cual se basa la planeación estratégica, identificando elementos específicos tanto internos como externos de la institución, partiendo de situaciones universales para establecer objetivos particulares que nos permitan optimizar el análisis e identificar de manera clara las conclusiones.

### 5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el análisis y desarrollo de este trabajo, se tomo como área de estudio la bodega donde funciona la empresa Distribuciones El Dorado en la ciudad de Pasto, donde la empresa desarrolla su actividad comercial y como elemento de estudio a los clientes de la empresa tanto internos como externos.

### 5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

**5.4.1 Fuentes Primarias.** La principal herramienta que se va a utilizar es la entrevista directa dirigida al gerente y a los vendedores externos de la empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto.

**5.4.2 Fuentes Secundarias.** La información interna se puede extraer de informes directivos, estados financieros y toda la documentación interna relacionada con la empresa Distribuciones El Dorado, de igual manera se utilizarán libros, revistas, monografías, periódicos, Internet que estén relacionados con el tema objeto de estudio.

### 5.4.3 Recursos.

**Talento Humano:** Asesor del presente estudio, profesores de la especialización en Alta Gerencia y los estudiantes que elaboran este trabajo.

**Recursos Físicos:** Un computador, dos escritorios con sus sillas, Internet, papelería, documentos.

**Recursos Institucionales:** Empresa Distribuciones El Dorado, Internet, Universidad de Nariño, Cámara de Comercio de Pasto, Departamento Nacional de Estadísticas y el Banco de la República.

## 5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La información va ser recolectada por medio de encuestas diseñadas hacia los clientes externos de la empresa Distribuciones El Dorado y tiene como fin determinar la percepción que tienen los clientes institucionales y tenderos de la ciudad de Pasto hacia la empresa que nos permita conocer las motivaciones, actitudes, deficiencias y expectativas con relación a la prestación del servicio que afecta la lealtad de los mismos hacia la empresa.

Con estos procedimientos se codificara y tabulara la información obtenida realizando un análisis estadístico que permita observar las tendencias de la entrevista.

## **6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

### **6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.**

La Empresa Distribuciones El Dorado nació en la ciudad de Pasto, hace 30 años, conformada inicialmente por una sociedad de 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.

En el transcurso de los años se ha destacado un preciado capital humano, ya que se ha mantenido aproximadamente hasta 120 trabajadores permanentes, actualmente esta conformada por dos establecimientos comerciales, 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.

En el año 2000 se solicita aprobación de concordato el cual es aprobado finalmente en el 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 esfuerzo y sacrificando hasta su tiempo de descanso y el dejar de compartir con sus familias.

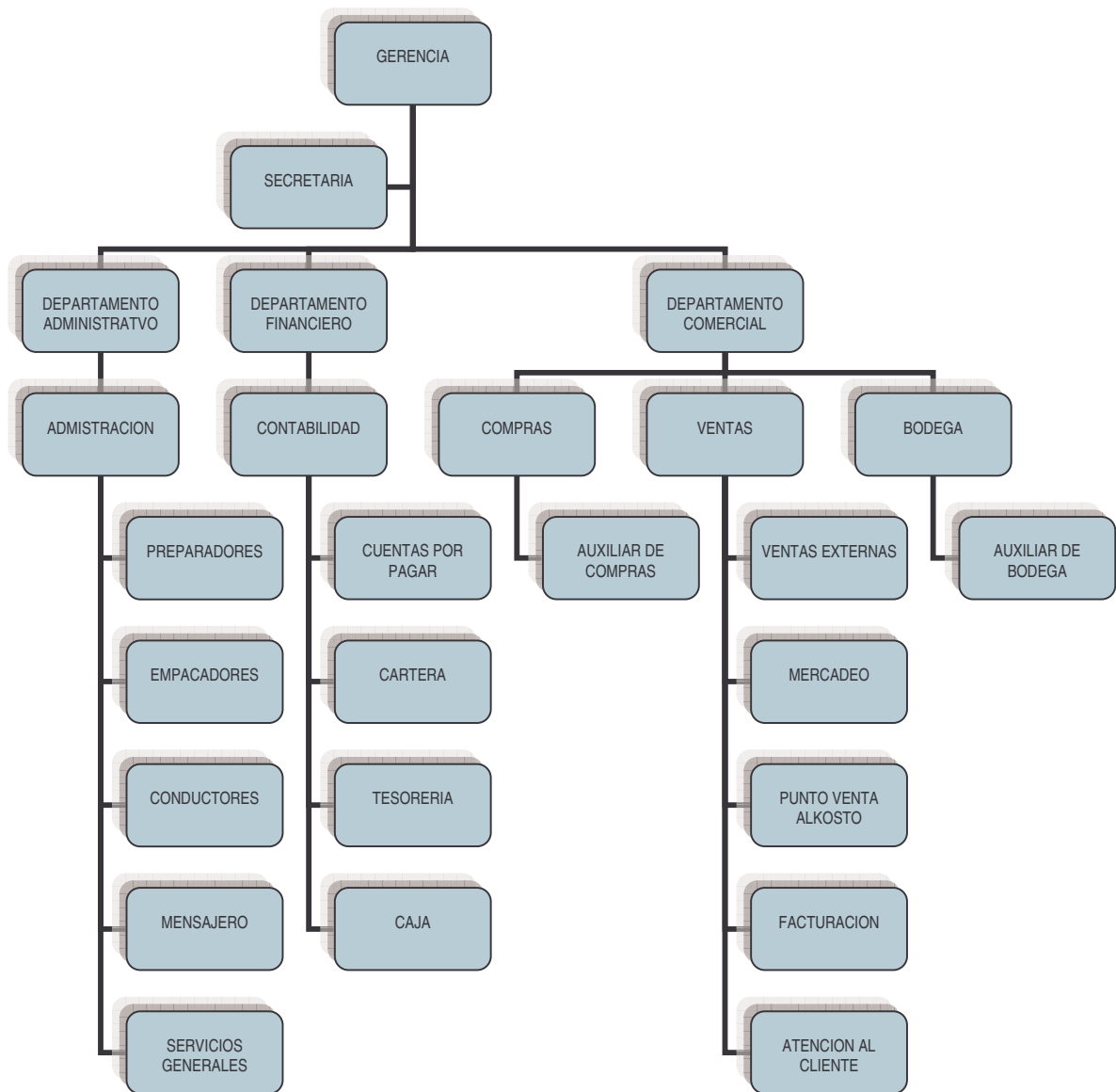
Hoy en día la empresa cuenta con una bodega principal ubicada en la calle 18 No. 17 – 75 y un punto de venta ubicado en Alkosto del parque Bolívar, ofreciendo un catalogo de productos de casi 5000 artículos Principalmente en papelería, aseo, uso personal, desechables y juguetería económica, para la entrega de los productos a los clientes se cuenta con dos furgones nuevos de excelente capacidad uno para la ciudad de Pasto y otro para los pueblos y departamentos de Cauca y Putumayo.

Se cuenta con el gerente que al mismo tiempo es el dueño, tres departamentos, el administrativo donde se encuentran los preparadores, empacadores, conductores, mensajería y servicios generales, el departamento financiero donde se maneja toda la parte contable (cuentas por pagar, cartera, tesorería y caja) y por último esta el departamento comercial donde se coordinan las compras, ventas y bodega (Ver cuadro organigrama).

Una parte muy importante de la organización son los vendedores que hoy en día cuentan con 15 vendedores, 11 externos y 4 de planta quienes se encargan de

visitar a los clientes mediante un derrotero planificado con el jefe de ventas en conjunto con la gerencia

## ORGANIGRAMA DISTRIBUCIONES EL DORADO



Sus principales proveedores son: SANFOR de Colombia, Vico Internacional, Productos El Cid, Industrias Fuller, Pinto S.A., Tesa Pape, Doricolor S.A., ASHEH S.A.

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 violencia que nos afecta a todos los colombianos, así mismo se cubre parte de los Departamentos del Putumayo y Cauca.

## **6.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL.**

**6.2.1 Misión Inicial.** Proveer a nuestros clientes productos de calidad a precios competitivos ofreciendo un servicio personalizado con excelente atención, garantía y cumplimiento.

**6.2.2 Visión Inicial.** Ser distribuidor líder con reconocimiento y posicionamiento tras alcanzar todas las metas generando a nuestros clientes confianza, seguridad y satisfacción para consolidar una imagen de eficiencia e innovación en el mercado.

**6.2.3. Objetivos Corporativos.** En el momento no existen objetivos corporativos, nunca se han establecido por parte de sus directivos, por lo tanto no tienen directrices para cumplir sus metas, esto lo consideramos un punto débil de la organización en cuanto a planeación.



## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 7.1 PRESENTACIÓN DEL ENTORNO

El entorno en toda organización, juega un papel muy importante ya que son escenarios los cuales no se pueden determinar ni predecir, creando la necesidad de llevar a cabo un análisis continuo y controlado de la situación externa de una organización para ayudarnos al crecimiento y desarrollo de la misma

En este capítulo, se da a conocer el entorno externo de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, haciendo un análisis de los entornos demográfico, económico, político, jurídico, social, cultural, tecnológico y ecológico con el fin de identificar Oportunidades y Amenazas del ambiente que lo rodea que nos ayuden a crear ventajas frente a nuestros competidores.

**7.1.1 Entorno Demográfico.** Para la empresa Distribuciones El Dorado el entorno demográfico es vital ya que es la población quien se beneficia de los productos que vende la organización y de su capacidad para adquirirlos.

#### 7.1.1.1 Principales Indicadores Demográficos

**CUADRO 1. Indicadores Demográficos según departamentos para el año 2005**

Departamento	ESPERANZA DE VIDA EN HOMBRES SEGÚN DEPARTAMENTO		ESPERANZA DE VIDA EN MUJERES SEGÚN DEPARTAMENTO		ESPERANZA DE VIDA SEGÚN DEPARTAMENTO		TASA DE MORTALIDAD INFANTIL SEGÚN DEPARTAMENTO	
	1995-2000	2000-2005	1995-2000	2000-2005	1995-2000	2000-2005	1995-2000	2000-2005
Nacional <sup>1</sup>	68,04	69,45	75,24	76,46	71,54	72,86	26,80	23,40
Cauca	63,51	65,94	70,49	72,69	66,91	69,22	58,00	52,50
Nariño	67,85	69,49	72,69	74,82	70,21	72,09	52,60	48,40
Putumayo	61,66	64,93	70,46	73,28	65,94	68,99	48,10	41,60
Valle del Cauca	64,75	66,54	73,64	75,73	69,08	71,01	23,80	19,40

Fuente: DANE

Con el cuadro anterior nos podemos dar cuenta que los departamentos donde tiene cobertura la empresa Distribuciones el Dorado la esperanza de vida con respecto a la tasa nacional es casi igual sobre todo en el Departamento de Nariño lo cual nos dice

que las personas tienen un promedio de vida hasta los 69 a 72 años, es una oportunidad para el mercado de aseo del hogar y aseo personal.

**7.1.1.2. Distribución de la población urbano – rural.** Del total de la población censada en 2005, el 55% se ubica en las zonas rurales, y el 45% en las zonas urbanas.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en la zona urbana con 89%, 79.65% y 50.51% respectivamente, pero en el resto de municipios de Nariño la mayoría habita en la zona rural.

Es importante analizar los datos poblacionales de los municipios del Departamento de Nariño, ya que este dato nos determinaría una posible oportunidad de expansión de mercado hacia estos municipios donde Distributions el Dorado tiene muy poca presencia como en Ipiales y Tumaco y en aquellos donde no tiene presencia como son los municipios de Tuquerres, Sandona y La Unión los cuales presentan una buena población urbana.

**CUADRO 2. Proyección población por cabecera y resto – 2005 – Nariño**

<b>PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR CABECERA Y RESTO - 2005 NARIÑO</b>			
<b>Departamento</b>	<b>Cabecera Municipal</b>	<b>Resto Rural</b>	<b>Total Proyecciones</b>
NARIÑO	810.128	965.845	1.775.973
<b>Municipio</b>	<b>Cabecera Municipal</b>	<b>Resto Rural</b>	<b>Total Proyecciones</b>
PASTO	381712	49432	431144
BUESACO	4156	16797	20953
COLÓN	1334	8269	9603
CONSACÁ	2229	11181	13410
CONTADERO	1598	6140	7738
CÓRDOBA	3767	16889	20656
CUASPUD	2002	6056	8058
CUMBAL	7514	23165	30679
CHACHAGUÍ	4895	10443	15338
EL CHARCO	6180	15987	22167

EL TABLÓN	2351	15205	17556
EL TAMBO	7252	32559	39811
FUNES	2503	5020	7523
GUACHUCAL	3990	17856	21846
IPIALES	77491	19602	97093
LA CRUZ	8746	14387	23133
LA UNIÓN	15052	28155	43207
POTOSÍ	3976	21599	25575
PUPIALES	6752	16910	23662
SANDONÁ	10379	18025	28404
TAMINANGO	2905	12992	15897
TANGUA	3333	16583	19916
TUMACO	86687	82767	169454
TÚQUERRES	20175	35334	55509
YACUANQUER	2639	7723	10362
<b>Fuente: DANE - Colombia. Proyecciones de Población.</b>			

### 7.1.1.3. Distribución de la Población.

**CUADRO 3. Población de Colombia, Bogotá y los departamentos del Suroccidente, 1964-2005**

<b>Población de Colombia, Bogotá y los departamentos del Suroccidente, 1964-2005</b>					
Entidad territorial	1964	1973	1985	1993	2005
Colombia	17.484.508	20.666.920	27.867.326	33.109.840	41.468.384
Bogotá	1.697.311	2.571.548	3.982.941	4.945.448	6.778.691
Valle	1.733.053	2.186.801	2.847.087	3.333.150	4.052.535
Cauca	607.197	582.709	795.838	979.231	1.182.787
Nariño	705.611	809.178	1.019.098	1.274.708	1.498.234
Putumayo	56.284	67.336	119.815	204.309	237.197

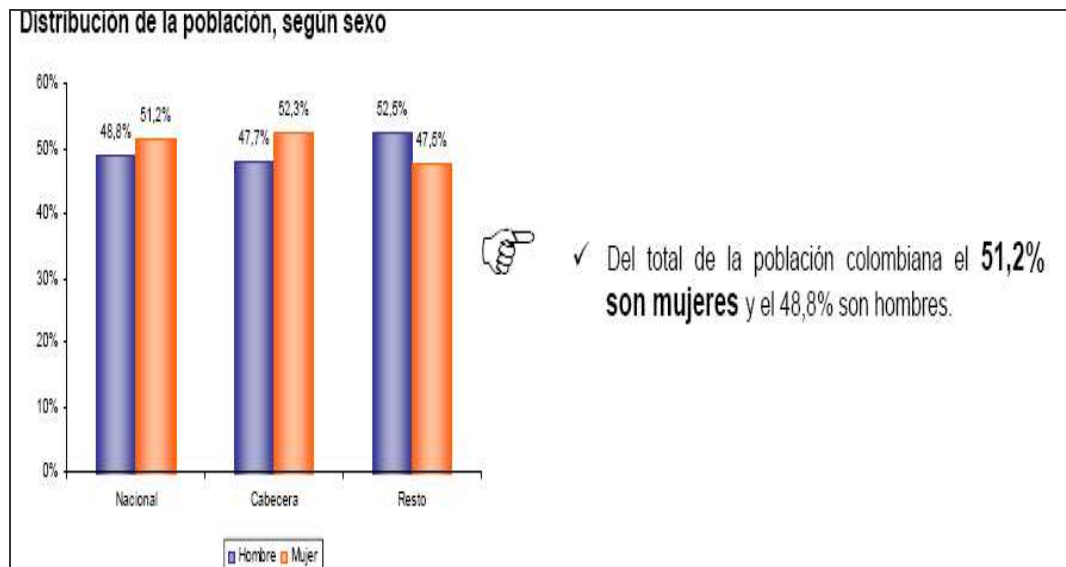
FUENTE: DANE, *Censo General 2005*.

Según el cuadro anterior en el 2005 la población de Nariño fue un poco superior a la de su vecino del norte (Cauca), mientras con respecto al departamento amazónico de Putumayo su población resultó seis veces más elevada. Si se toma el lugar de nacimiento, la mayoría de los inmigrantes nacionales en el departamento de Nariño provenían de Valle del Cauca, Putumayo y Cauca. A su vez, el mayor número de inmigrantes en el Cauca y Putumayo eran oriundos del Valle y Nariño. Por el otro lado, del total de nariñenses que viven en el exterior, el 52.4% residen en Ecuador, el 12.2% en España y el 10.5% en Estados Unidos, con estas estadísticas podemos concluir que los departamentos de Cauca y Nariño representan una gran oportunidad

para Distribuciones el Dorado, por su número de habitantes, seguidos en menor proporción por el Departamento del Putumayo.

Los censos confirman que la mayoría de la población en el Departamento de Nariño vive en la zona rural, en el 2005 más de la mitad de la población de Nariño (53%) todavía vivía en zonas rurales, sólo superado por el Departamento del Cauca (59%), mientras en el total nacional esa participación se había reducido al 24%. Nariño tiene 21 municipios con población igual o inferior a 10 mil habitantes y apenas tres municipios con más de 100 mil (Pasto, Tumaco e Ipiales). Esta situación demográfica confirma su dependencia con el sector primario de la economía, esto no beneficia a la empresa Distribuciones el Dorado ya que el difícil acceso a muchas regiones rurales ya sea por las vías de comunicación o por el orden público no permite o dificulta el cubrimiento de estos mercados, se puede buscar otros mecanismos como conseguirse un cliente mayorista con condiciones especiales de negociación para estas regiones tan apartadas.

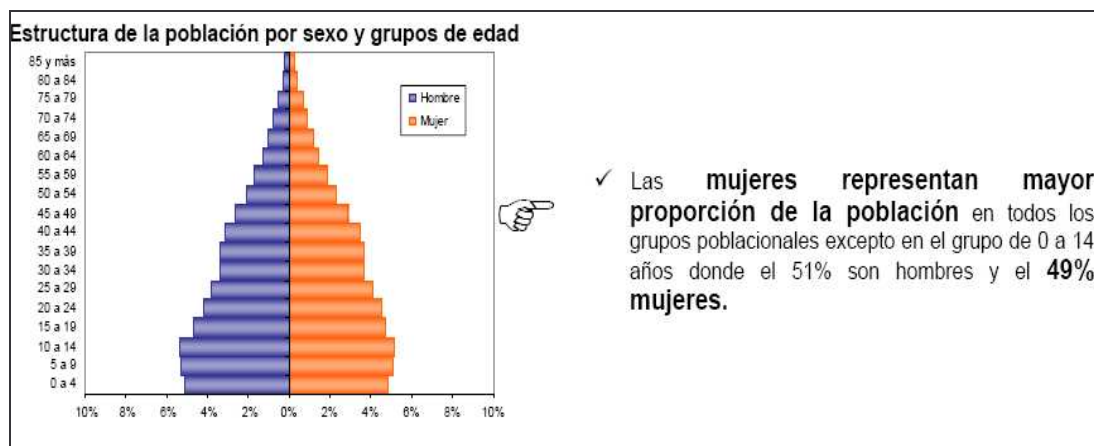
**GRAFICO 1. distribución de la Población, según sexo**



**Fuente: DANE**

De acuerdo a la gráfica anterior nos podemos dar cuenta que del total de la población la mayoría son mujeres con un 51.2%, lo cual favorece a la empresa Distribuciones El Dorado ya que en los productos de aseo personal, del hogar y útiles escolares (si tienen hijos), quienes deciden la compra son las mujeres, otro mercado importante son los cosméticos para este segmento, donde la tendencia es utilizar cada vez mas productos de belleza para mantenerse bien y rejuvenecer.

**GRAFICO 2. Estructura de la población por sexo y grupos de edad**



Fuente: DANE

Este dato es muy importante ya que las mujeres representan un buen mercado para el segmento de los cosméticos donde la empresa Distribuciones El Dorado tiene buena representación en sus ventas con la marca Vogue, y en cuanto al grupo de 0 a 14 años donde los hombres superan a las mujeres, este rango no afecta este segmento, pero si es importante para el segmento de los útiles escolares.

**7.1.2 Entorno Económico.** El comportamiento de cada una de las variables económicas influye en el comportamiento de las demás, por la interrelación que existe entre ellas, por lo tanto, también se afecta el desarrollo y orientación de las empresas sin importar su naturaleza

**7.1.2.1 Crecimiento económico.** Durante el periodo 2001 – 2005, se puede evidenciar una leve recuperación económica, para el año 2005, los niveles de crecimiento de la economía ha logrado incrementar los niveles de ocupación y disminuir las tasas de desempleo, es importante destacar en este aspecto que para seguir generando fuentes de empleo en la ciudad de Pasto, es necesario el crecimiento económico y que este sea sostenible. Ver cuadro No. 4

**Cuadro 4. Comparativo en Colombia. Crecimiento Económico, Tasa de Desempleo, Tasa de Ocupación. 2000 - 2005**

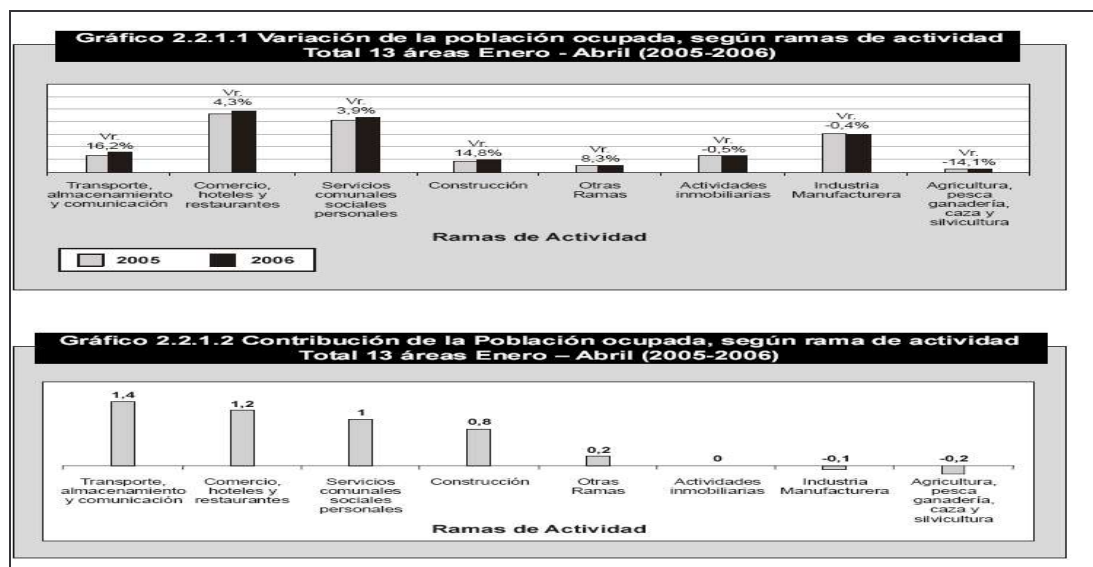
PERIODO	Crecimiento Económico	Tasa de Desempleo	Tasa de Ocupación
2001	1.47	12.9	49.4
2002	1.93	12.6	47.7

2003	3.86	10.8	48.5
2004	4.78	10.9	48.2
2005	5.13	10.0	48.0

Fuente: DANE

Como podemos apreciar en las siguientes gráficas (Ver gráfico No. 3), el sector comercio en Colombia es la segunda actividad económica generadora de empleo con una tendencia a aumentar durante el año 2006, solamente superada por el transporte, almacenamiento y comunicaciones.

**GRAFICA 3. Variación y contribución de la población ocupada, según ramas de actividad Total 12 áreas Enero – Abril (2005 – 2006)**



Fuente: Dane

La variación del IPC en el primer semestre del 2006 en la ciudad de Pasto fue de 2,58%, significando una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales, el grupo de vivienda mantuvo estable su contribución a la inflación con un 0.41 puntos porcentuales, en el mismo sentido el grupo de transporte y comunicaciones tuvo una contribución de 0.81 duplicando su participación, como lo indica el Cuadro No. 5

**CUADRO 5. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto. 2005-2006, junio**

**Cuadro 2.2.1.1  
Pasto. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto 2005-2006, junio**

Grupos	2005		2006	
	Variación porcentual	Contribución (puntos)	Variación porcentual	Contribución (puntos)
Total	4,63	4,63	2,58	2,58
Alimentos	8,15	2,29	0,98	0,28
Vivienda	1,89	0,36	2,17	0,41
Vestuario	0,77	0,07	0,17	0,01
Salud	3,52	0,14	2,88	0,11
Educación	0,31	0,01	0,95	0,05
Cultura	11,82	0,79	8,57	0,58
Transporte	3,72	0,70	4,27	0,81
Gastos varios	2,78	0,27	3,32	0,32

Fuente: DANE

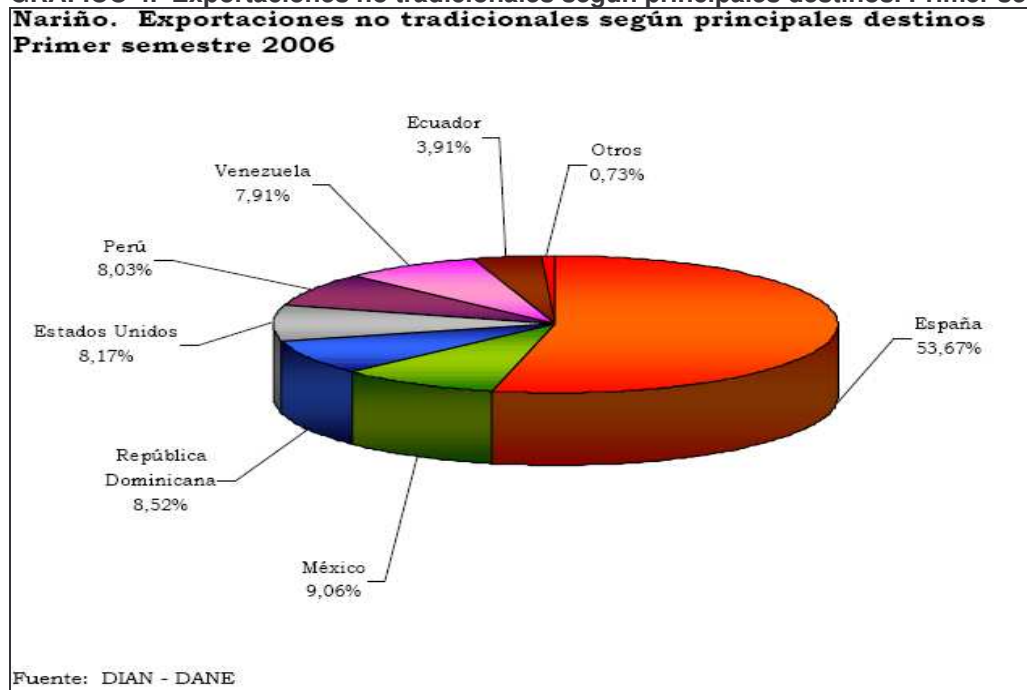
En cuanto al sector externo, las exportaciones totales nacionales registraron una tasa de crecimiento de 13.18% y las importaciones por su parte crecieron a un ritmo de 20.70%. No obstante la dinámica exportadora, el mayor crecimiento de las importaciones implicó la reducción del superávit al pasar a US\$ 257 millones en el primer semestre de 2006. El departamento de Nariño, por su parte, tuvo un superávit de US\$92 millones.

Si bien las exportaciones totales tuvieron un alza de 9,70%, para el periodo referido no sucedió lo mismo con las exportaciones no tradicionales que reportaron un decrecimiento de 4,30%. Teniendo en cuenta que este tipo de exportaciones generan mayor valor agregado a la economía departamental, es importante implementar políticas que garanticen tasas de crecimiento positivas en el marco de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos. Ver gráfico No. 4

Al analizarlas por sectores, el sector industrial contribuyó negativamente con 2.63 puntos porcentuales. Por subsectores, la mayor contribución a la baja la aportó la producción de alimentos y bebidas con 3.64 puntos porcentuales. Sin embargo, subsectores como el curtido y preparado de cueros y la fabricación de maquinaria y equipo reportaron tasas de crecimiento interesantes de 89,56% y 473,28%, respectivamente, aunque estos tienen baja participación en el total y por eso su aporte fue menor. Es importante que el gobierno regional establezca acuerdos

comerciales con más países y que sean a largo plazo esto con el fin de crear una futura economía exportadora

**GRAFICO 4. Exportaciones no tradicionales según principales destinos. Primer semestre 2006**



Durante el primer semestre del año 2006, las compras realizadas por Nariño ascendieron a US\$130 millones con un crecimiento de 35,06% con relación al mismo periodo de 2005. Por subsectores de actividad económica, los de mayor participación fueron productos alimenticios y bebidas 48,85%, fabricación de productos textiles 9,44% y curtido y preparado de cueros 8,36%. Ver cuadro No. 6.

Finalmente, las compras efectuadas por el departamento se realizaron fundamentalmente a Ecuador 94,04% y en menor proporción a Perú 2,07% y Argentina 1,49%. Este comportamiento es explicable dado el carácter fronterizo de Nariño y la posible utilización de los puertos ecuatorianos para dichos fines pero es saludable diversificar un poco los países proveedores y las vías por las que llegan los productos importados. Ver grafico No. 5



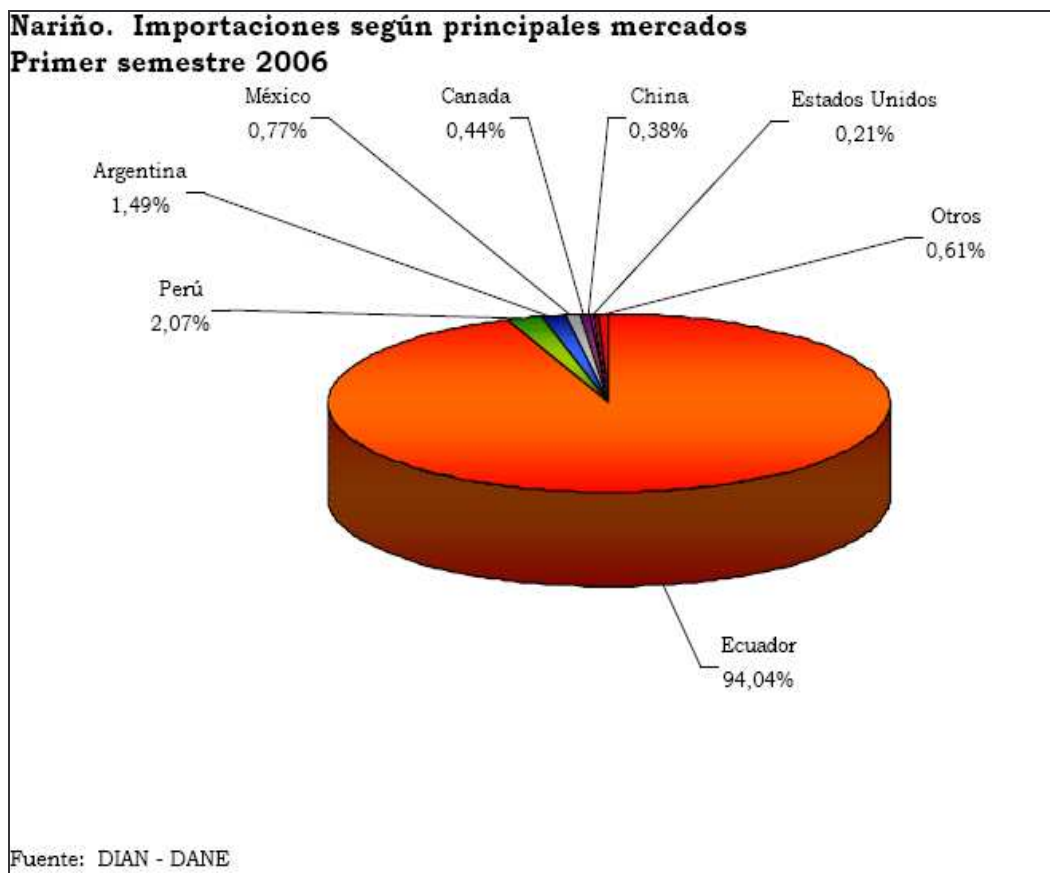
**CUADRO 6. Importaciones según clasificación CIU Rev 3. Primer semestre 2005 -2006**

CIU	Descripción	Valor CIF (miles de dólares)				
		2006 P	2005 P	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%) 2006
	<b>Total</b>	<b>130.370</b>	<b>96.524</b>	<b>35,06</b>	<b>35,06</b>	<b>100,00</b>
<b>A</b>	<b>Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura</b>	<b>16.438</b>	<b>17.520</b>	<b>-6,18</b>	<b>-1,12</b>	<b>12,61</b>
01	Agricultura, ganadería y caza	16.415	17.505	-6,23	-1,13	12,59
02	Silvicultura y extracción de madera	23	15	52,79	0,01	0,02
<b>B</b>	<b>Pesca</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>-88,63</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,00</b>
05	Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas	2	18	-88,63	-0,02	0,00
<b>C</b>	<b>Sector minero</b>	<b>143</b>	<b>202</b>	<b>-28,92</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,11</b>
14	Explotación de minerales no metálicos	143	202	-28,92	-0,06	0,11
<b>D</b>	<b>Sector Industrial</b>	<b>113.765</b>	<b>78.784</b>	<b>44,40</b>	<b>36,24</b>	<b>87,26</b>
15	Productos alimenticios y bebidas	63.687	44.601	42,79	19,77	48,85
17	Fabricación de productos textiles	12.307	7.647	60,94	4,83	9,44
18	Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	38	86	-55,07	-0,05	0,03
19	Curtido y preparado de cueros; calzado; artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería.	10.901	7.280	49,73	3,75	8,36
20	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; Fabricación de artículos de cestería y espartería.	4.973	3.806	30,66	1,21	3,81
21	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	3.299	1.652	99,75	1,71	2,53
22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	455	127	257,27	0,34	0,35
23	Coquización, Fabricación de productos de la refinación del petróleo, y combustible nuclear	0	77	-100,00	-0,08	0,00
24	Fabricación de sustancias y productos químicos	3.135	3.464	-9,49	-0,34	2,41
25	Fabricación de productos de caucho y plástico	5.848	3.762	55,44	2,16	4,49
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2.520	1.575	60,04	0,98	1,93
27	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	1.502	1.602	-6,23	-0,10	1,15
28	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	920	633	45,22	0,30	0,71
29	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p	1.154	560	106,00	0,62	0,89
30	Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	17	56	-69,48	-0,04	0,01
31	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p	1.062	447	137,42	0,64	0,81
32	Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	72	73	-0,12	0,00	0,06
33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes	3	441	-99,36	-0,45	0,00
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	1.083	467	132,09	0,64	0,83
35	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp	95	50	92,14	0,05	0,07
36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras ncp	670	369	81,50	0,31	0,51
38	No Asignada	22	8	182,36	0,01	0,02
<b>G</b>	<b>Comercio al por mayor y por menor</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>
51	Comercio al por mayor	22	0	-	0,00	0,02

Fuente: DIAN - DANE

Podemos analizar que en el Departamento de Nariño falta mucho compromiso por parte de los dirigentes nacionales y regionales y de los industriales y comerciantes, si se unen esfuerzos Nariño puede aprovechar mejor sus recursos naturales y humanos para que el crecimiento económico sea mayor y que genere nuevos empleos con el fin de contribuir a una mayor demanda en los bienes y servicios de la economía regional.

GRAFICO 5. Importaciones según principales mercados. Primer semestre 2006



**7.1.2.2 Actividad Financiera.** Respecto a la actividad financiera en Nariño, el saldo por colocaciones para el primer semestre de 2006 totalizó \$696.004 millones, lo que significó un crecimiento del 35,2%. Esta cifra favorable obedeció al crédito de consumo al subir 49,6% durante el semestre, guardando una directa relación con lo sucedido a nivel nacional. Igualmente, los microcréditos y los créditos comerciales mostraron saldos favorables durante junio de 2006 al crecer en 46,3% y 29,9% respectivamente.

Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21,1%) y el predial y complementarios (7,4%). Por su parte los gastos corrientes crecieron en 40,1%, por el aumento en la compra de bienes y servicios de consumo (103,4%) y los pagos realizados por transferencias al crecer en 714,3%. No obstante el ejercicio fiscal reportó un ahorro corriente de \$11.613 millones y un superávit por \$12.711 millones

El comportamiento del recaudo de impuestos en el departamento de Nariño presento signos positivos al incrementarse en 39,5% frente al registrado en junio de 2005. En efecto, el impuesto a las ventas creció en 21,1%, el de renta en 9,0%, el de patrimonio y retención en la fuente lo hicieron en 14,5% y 8,1% respectivamente, y el de aduanas presento el mayor porcentaje de aumento con el 75,1%.

Con respecto a esta variable podemos decir que el movimiento financiero para este periodo fue positivo para Nariño, se observa que las bajas tasas de interés registradas en el primer semestre del 2006, ayudo en gran parte a este crecimiento en créditos y por lo tanto en la captación de dinero por impuestos, si esto sigue así la economía regional va a crecer generando buenas oportunidades de empleo, aumentado el consumo en bienes y servicios que contribuyan a mejorar las ventas y el crecimiento en las empresas de la región, siendo este aspecto una oportunidad para Distribuciones El Dorado.

**7.1.2.3 Empleo.** Son muchos los factores que influyen en la generación de empleo, en el caso de Colombia, el incremento continuo y permanente en la oferta laboral, una demanda laboral con crecimiento poco dinámico y salarios poco flexibles, en la ciudad de Pasto específicamente la generación de empleo ha sido muy baja en los últimos años, debido a un lento crecimiento económico, esto se ha dado por incrementos en actividades informales, el contrabando, el cierre de establecimientos productivos por la falta de apoyo a la actividad empresarial, dando como resultado empresas que se dedican a la parte productiva pero de manera informal, con el objeto de eludir impuestos manteniéndose en la clandestinidad, sin permitir de esta manera su normal desarrollo económico que aporte a la región fuentes de empleo con salarios justos.

Entre el primer trimestre del año 2007 y el primer trimestre del año anterior, la población nacional en edad de trabajar se incremento en un 2%, mientras que la población económicamente activa cayo en un 2.7%, esto se debe a un aumento en el desempleo y la disminución de la economía del país, aunque el desempleo en este año es menor al mismo periodo de los años 2006 y 2005, es importante destacar para objetos de este estudio que las ramas que más bajaron la tasa de ocupación fue la agricultura con un 6.9%, seguida de comercio en un 4.7%, industria con un 2.4% y construcción con un 5.5% sobre todo en ciudades donde han deficiencias en la demanda laboral o sea en pequeñas cabeceras municipales.

En las trece principales ciudades de Colombia se reporto un descenso en el desempleo pasando de 14.1% a 13.3% durante el primer trimestre de 2007, con respecto al mismo periodo del 2006 y en las pequeñas cabeceras paso, entre los mismo periodos de 13.8% a 15.6%, pero este descenso en las principales ciudades no influyo en el número de desocupados a nivel nacional, urbana y rural el cual tuvo un considerable incremento.

Los principales sectores que generan empleo en el Departamento de Nariño son el comercio, el agropecuario, de servicios y el de construcción, pero las condiciones remunerativas son muy bajas pagando un sueldo inferior al mínimo, este factor establece una desventaja ya que si los ingresos de las personas son mínimos la demanda de los bienes y servicios que se ofrecen van a disminuir, disminuyendo de esta manera las ventas del comercio y de todos los sectores económicos del departamento de Nariño, Cauca y Putumayo donde la empresa tiene presencia.

Para la ciudad de Pasto la fuerza laboral (PEA) aumentó en 9.005 personas, lo cual no solo estuvo asociado al aumento en la población en edad de trabajar (PET) sino a que 2.222 personas que estaban inactivas buscaron trabajo incrementando la fuerza laboral. En parte se explica la tasa de desempleo de 16,6% que aumento 1.2 puntos con respecto al primer semestre de 2005 (Ver cuadro No. 7).

**CUADRO 7. Principales indicadores mercado laboral. Segundo trimestre 2005-2006**

<b>Pasto. Principales indicadores mercado laboral Segundo trimestre de 2005-2006</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>
% población en edad de trabajar	75,2	75,5
Tasa global de participación	62,4	64,1
Tasa de ocupación	52,8	53,4
Tasa de desempleo	15,4	16,6
T.D. Abierto	14,5	15,9
T.D. Oculto	0,9	0,7
Tasa de subempleo	26,8	33,8
Insuficiencia de horas	5,6	8,1
Empleo inadecuado por competencias	3,7	19,1
Empleo inadecuado por ingresos	24,0	29,5
Población total	380.830	388.174
Población en edad de trabajar	286.423	293.206
Población económicamente activa	178.853	187.858
Ocupados	151.324	156.705
Desocupados	27.529	31.153
Abiertos	25.929	29.789
Ocultos	1.600	1.364
Inactivos	107.570	105.348
Subempleados	48.000	63.564
Insuficiencia de horas	10.011	15.263
Empleo inadecuado por competencias	6.630	35.808
Empleo inadecuado por ingresos	42.893	55.338

Fuente: DANE

Por ramas de actividad económica los sectores donde se generaron más empleos fueron servicios comunales, sociales y personales con 2.498 nuevas plazas, la industria manufacturera con 1.706 y las actividades inmobiliarias con 1.695. Por el contrario, los sectores que más perdieron empleos fueron la construcción con 932 plazas y otras ramas con 481.

En este punto podemos concluir que tanto el gobierno local y regional como el sector privado deben unir esfuerzos para crear un apoyo continuo e eficaz a la pequeña y mediana empresa que genere empleo y evite el desplazamiento de mano de obra

calificada o no calificada al sector menos productivo, de igual manera es de vital importancia invertir en nuestra región con el fin de generar empleo dada que la tasa actual de desempleo (16,6%), es una de las más altas del país.

**7.1.2.4 Inflación.** En el segundo trimestre de 2007 la inflación anual al consumidor retomó un tendencia decreciente, tal y como se tenía previsto. La cifra de junio fue 6,0%. La inflación anual había aumentado de manera continua desde octubre de 2006 hasta abril del año en curso, impulsada, en buena parte, por alzas en los precios de los alimentos por efectos del fenómeno del Niño a finales de 2006 y comienzos de 2007 y por reajustes importantes en los precios de los combustibles y el transporte público, empezando a ceder desde mayo, permitiendo la reducción de la inflación.

Esta reducción de la inflación en los últimos meses obedeció a un comportamiento favorable en los precios de los alimentos perecederos, A pesar de ello, el nivel de la inflación total a junio continuó siendo alto, superando en 1,5 el techo del rango meta para 2007. Aunque es poco probable, que esta disminución se refleje rápida y significativamente en el índice de precios al consumidor (IPC).

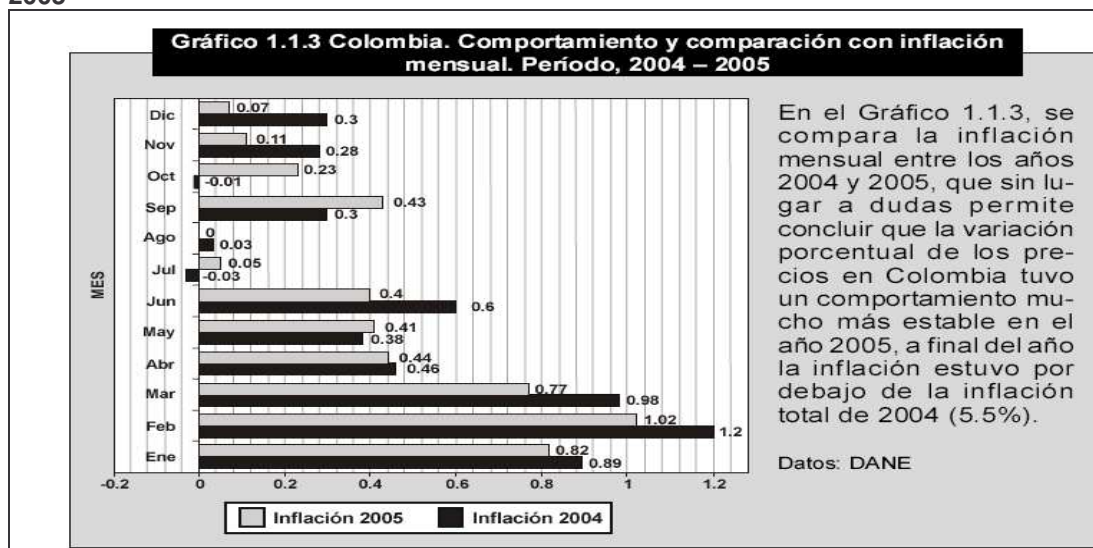
Otro punto importante de resaltar es el crecimiento económico que ha superado las expectativas de crecimiento del mercado y del Banco de la República, para 2007, debido en gran parte a las tasas de interés que son bajas aumentando los créditos en los diferentes segmentos y en los últimos meses el empleo ha crecido en sectores como industria, comercio y construcción, sobretodo en las principales áreas urbanas del país.

En la gráfica No. 6 se indica el comportamiento de la inflación mensual comparativo entre los años 2004 y 2005, lo que nos demuestra que en Colombia se han implementado políticas y mecanismos de control que permitan disminuir esta variable que ayude a mitigar su impacto en la economía de los colombianos.

Hasta Abril del 2006 la inflación se encuentra en 2.15%, 0.22 puntos por debajo de la inflación acumulada a nivel nacional, en el último año tiende a decrecer en gran parte por las medidas macroeconómicas que ha implementado el gobierno nacional.

De todo lo anterior podemos concluir que el gobierno Nacional por medio del Banco de la República seguirá tomando medidas para disminuir o controlar la inflación en lo que va corrido del año, es importante que la empresa Distribuciones El Dorado tome medidas de precaución, trate de no endeudarse e implemente políticas para aumentar las ventas y el efectivo en la empresa.

**GRAFICO 6. Comportamiento y comparación con inflación mensual en Colombia. Periodo, 2004-2005**



Fuente: DANE

**7.1.2.5 Contrabando.** La privilegiada situación geográfica de nuestra región por ser frontera, se ve afectada negativamente por este aspecto, ya que facilita la introducción de productos ecuatorianos de aseo personal, del 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, la empresa Distribuciones el Dorado se ve afectada por este aspecto sobre todo en el segmento de artículos de aseo, es necesario tomar medidas más efectivas por parte del gobierno nacional que logren estimular el consumo de los bienes y servicios que produce la región, de igual manera es necesario implementar estrategias por parte de la empresa para aumentar la lealtad de los clientes que permita de este modo incrementar las ventas y sostener la base de clientes actuales.

**7.1.2.6 Globalización de la Economía.** La apertura de mercados, el tratado de libre comercio y la ubicación geográfica de la región, por sus límites fronterizos y costeros, hacen que esta se convierta en una gran oportunidad para adquirir tecnología, bienes y servicios que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos administrativos, operativos y comerciales de la empresa Distribuciones El Dorado, para convertirla en una organización generadora de empleo y una de las más importantes a nivel regional.

**7.1.2.7 Tratado de Libre Comercio (TLC).** Acuerdo comercial entre Estados Unidos y Colombia, fundamentado en el artículo del GATT de 1994 y el artículo V del AGCS, donde se establece una zona de libre comercio, donde las partes reconocen obligaciones y derechos en el marco del intercambio comercial. Una de las

condiciones principales de este acuerdo recae en la eliminación arancelaria, donde se establece que ninguno de estos dos países esta en condiciones de establecer un nuevo arancel o incrementar el valor de un arancel ya existente sobre las mercancías de origen Colombiano o Estadounidense. De igual manera se resalta la eliminación gradual de los aranceles de los productos ya existentes en el anexo 2.3 de este acuerdo.

En el artículo 2.5 se permite una admisión temporal de mercancías cuyo objetivo principal es el de desarrollar, fomentar y promocionar la actividad comercial en el país extranjero, entre las mercancías que contempla este artículo están los medios de publicidad y difusión y programas de computación, por ejemplo la mercancía destinada a la demostración de un producto, comerciales, películas y grabaciones publicitarias.

Bajo este esquema el sector agrícola de Colombia es el mas perjudicado, ya que no cuenta con los subsidios que Estados Unidos le otorga a este sector, situándose en una enorme desventaja pese a contar con una mayor calidad en este tipo de productos.

Los productos colombianos debido a su baja capacidad productiva, administrativa y comercializadora frente a Estados Unidos, inevitablemente se crea una desigualdad, los cuales deben ser vigilados y controlados efectivamente por el gobierno nacional, bajo este esquema es necesario que Colombia y especialmente Nariño generen planes de mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva de los principales sectores de la economía regional, es necesario conseguir los recursos necesarios para esta transformación, por otro lado el acceso a tecnología es limitado en este departamento, de igual manera el gobierno nacional juega un papel muy importante en el apoyo a estos productos para que se pueda competir mejor.

Al ser necesario entrar en los mercados internacionales tanto para adquirir productos a mejores precios como para ofrecer los productos que son exportables, para generar con ello crecimiento y desarrollo para el país, los diferentes sectores que intervienen en la economía regional, deben trazar políticas tendientes a mitigar los impactos de este acuerdo comercial, que nos lleven en un futuro a mejorar el desarrollo sostenible de la región aumentando de esta manera el empleo y los ingresos de las personas.

### 7. 1. 3 Entorno Político y Jurídico.

**7.1.3.1 Jurídico.** La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto al constituirse como persona natural esta obligada a declarar los siguientes impuestos tanto locales, departamentales y nacionales.

- Local. Registro de cámara de comercio, industria y comercio, uso de suelos, saneamiento público, sayco y acinpro y bomberos
- Departamental. El propietario por tener propiedad en bien raíz y vehículos esta obligado a pagar timbre, impuesto de rodamiento de los vehículos, inscripción y afiliaciones notariales, registro en la oficina de instrumentos públicos.
- Nacional. Esta obligado a renta y complementarios, impuesto del IVA, retención en la fuente, declaración de renta, información exógena (reporte de todos los movimientos de la empresa) o cruce de cuentas

Todos los anteriores impuestos se declaran ya sea mensual, bimensual o anual y depende de los calendarios que se establezcan tanto a nivel local, departamental como nacional, este aspecto es muy importante que tanto el gerente como el contador de la empresa estén pendientes de declarar todos los impuestos y en los tiempos estipulados para que de esta manera se eviten intereses de mora o lo que es peor multas por incumplimiento, creando una mala imagen en los entes controladores del gobierno.

**7.1.3.2 Político.** El marco institucional de una empresa se refiere a la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad, el marco jurídico y las relaciones estables en las que se desenvuelve la organización, la cual debe estar preparada para controlar de cierto modo variables predecibles o no, con el propósito de bloquear los efectos negativos de orden político, legal y económico.

La falta de credibilidad en el gobierno, le resta gobernabilidad y esta situación disminuye la inversión productiva tanto en el país como en el resto del mundo, que a su vez producen consecuencias negativas como disminución en el empleo, en ventas, rentabilidad, productividad y la competitividad.

La industria en Colombia se encuentra en un ambiente de difícil manejo por diferentes motivos como la situación violenta del país, la cual genera incertidumbre por la intranquilidad que se vive, la ofensiva guerrillera y paramilitar contra los organismos de seguridad del Estado y la población civil, lo cual señala la falta de políticas fuertes y falta de poder por parte del gobierno.



En el Departamento de Nariño no existen dirigentes representativos en el ámbito nacional que trabajen por el mejoramiento competitivo de la región, la burocratización y el clientelismo, convirtiéndose en problemas de gran relevancia ya que no permiten el desarrollo del departamento, disminuyendo de esta manera el crecimiento de la industria, comercio y empleo.

Por otro lado, el gobierno Nacional ha implementado nuevos tributos con el fin de responder a unos programas no sociales implementando políticas a corto plazo que pueden afectar directamente los sectores productivos y en sí a la economía nacional en general, reflejados en el desempleo y en la disminución de la calidad de vida de todo el país

**7.1.3.2.1 Grupos violentos al margen de la ley.** La actual problemática por la que atraviesa el país, debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares, mafia y delincuencia organizada han hecho que la economía en general sufra un gran estancamiento. En la empresa Distribuciones el Dorado por ejemplo no se ha podido hacer presencia en diferentes zonas del departamento de Nariño, Cauca y Putumayo por la inseguridad y por la falta de políticas del estado en municipios de difícil acceso y/o lejanos.

Aunque la política de seguridad del actual gobierno, ha mejorado significativamente los problemas relacionados con este flagelo aun perjudican el normal desarrollo de los programas de crecimiento e inversión a todos los niveles. Esto se convierte en una amenaza para la empresa Distribuciones El Dorado ya que no se puede aumentar la participación del mercado en estas zonas del Departamento.

**7.1.4 Entorno socio – cultural.** Esta variable hace referencia a los aspectos que afectan el modo de vivir de la gente, sus valores como la educación, la seguridad y creencias

**7.1.4.1 Calidad de Vida.** . Del total de la población censada en el Departamento de Nariño, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20.1% carece de servicios públicos adecuados, el 32.6% viven en hacinamiento., el 22.63% vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. La Costa presenta el mayor índice de pobreza y miseria, seguido de la zona occidente, la zona norte y la zona centro en la cual se encuentra ubicada la ciudad de Pasto. (Ver cuadro No. 8)

**CUADRO 8 . Población en miseria**

	<b>Hogares disponibles</b>
Población	293,464
<b>Población en miseria</b>	<b>66,425</b>

En este sentido la zona centro y norte del Departamento de Nariño, presentan mayores posibilidades de acceso a los bienes y servicios que ofrece Distribuciones El Dorado, por ser las que menos presentan índices de pobreza y miseria, la zona de la Costa y en especial Tumaco, presentan mucha pobreza y miseria, acompañados por altos índices de desempleo y pérdida del poder adquisitivo, lo que probablemente disminuye la demanda de bienes y servicios en estas zonas del departamento.

Del total de hogares en Nariño y Cauca el 43.8 y el 46.4 respectivamente no tienen sus necesidades básicas satisfechas, en cambio en Putumayo tiene una tasa de 34.8, aunque esto ha disminuido en los últimos 10 años, y en especial en la tasa de niños en edad escolar que no asisten a la escuela la cual disminuyó en 4.4, es importante destacar que todavía falta mucho disminuir la brecha entre la pobreza absoluta y los ricos. (Ver cuadro No. 9)

**CUADRO 9. Población en hogares con NBI. Departamentos (urbano-rural). 2005**

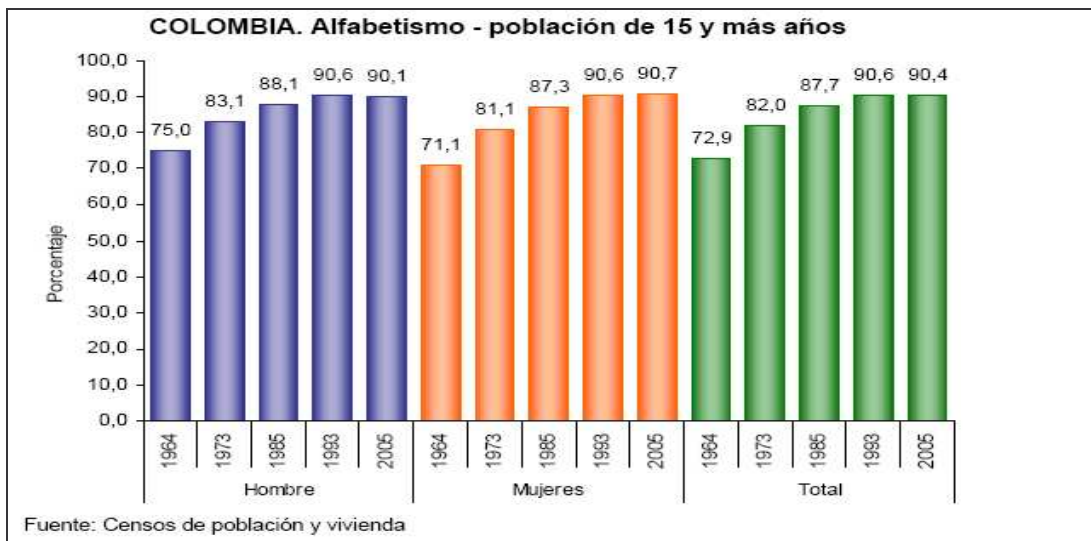
Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas Departamentos (urbano – rural) Censo 2005							
Departamento	Urbano	Rural	Total	Departamento	Urbano	Rural	Total
ANTIOQUIA	15,4	47,1	22,6	NORTE SANTANDER	22,4	58,2	30,3
ATLANTICO	23,8	42,2	24,6	QUINDIO	15,1	22,3	16,0
BOGOTA	9,1	27,8	9,2	RISARALDA	12,3	31,3	16,6
BOLIVAR	40,3	66,9	46,6	SANTANDER	13,4	45,4	21,9
BOYACA	14,0	49,0	30,7	SUCRE	46,7	69,5	54,9
CALDAS	13,3	28,9	17,7	TOLIMA	19,6	50,8	29,8
CAQUETA	33,4	59,0	41,6	VALLE	14,0	25,8	15,6
CAUCA	24,0	61,6	46,4	ARAUCA	30,8	65,0	34,9
CESAR	35,6	66,8	44,5	CASANARE	26,1	57,6	35,6
CORDOBA	42,5	76,1	59,0	PUTUMAYO	26,2	44,1	34,8
CUNDINAMARCA	15,2	32,2	21,2	SAN ANDRES	50,9	15,3	40,9
CHOCO	82,3	75,2	79,1	AMAZONAS	30,7	58,9	44,1
HUILA	21,8	48,8	32,6	GUAINIA	45,3	81,1	60,4
LA GUAJIRA	40,4	91,9	65,2	GUAVIARE	34,1	61,3	39,9
MAGDALENA	39,9	65,0	47,6	VAUPES	40,3	88,4	54,8
META	20,2	44,4	24,8	VICHADA	41,6	84,3	66,7
NARIÑO	25,9	59,4	43,8				

Fuente: DANE, Censo 2005

**7.1.4.2 Nivel Educativo.** Los niveles de analfabetismo han disminuido en los últimos 41 años en la población de 15 años y más. De una tasa de 27,1% en 1964 disminuye a una tasa de 9,6% en el 2005 (Ver gráfico No. 7). Esto es una oportunidad para la empresa Distribuciones El Dorado en el segmento de útiles escolares ya que los

programas del gobierno tienden a disminuir aun más esta tasa y de esta manera aumentar la participación en el mercado.

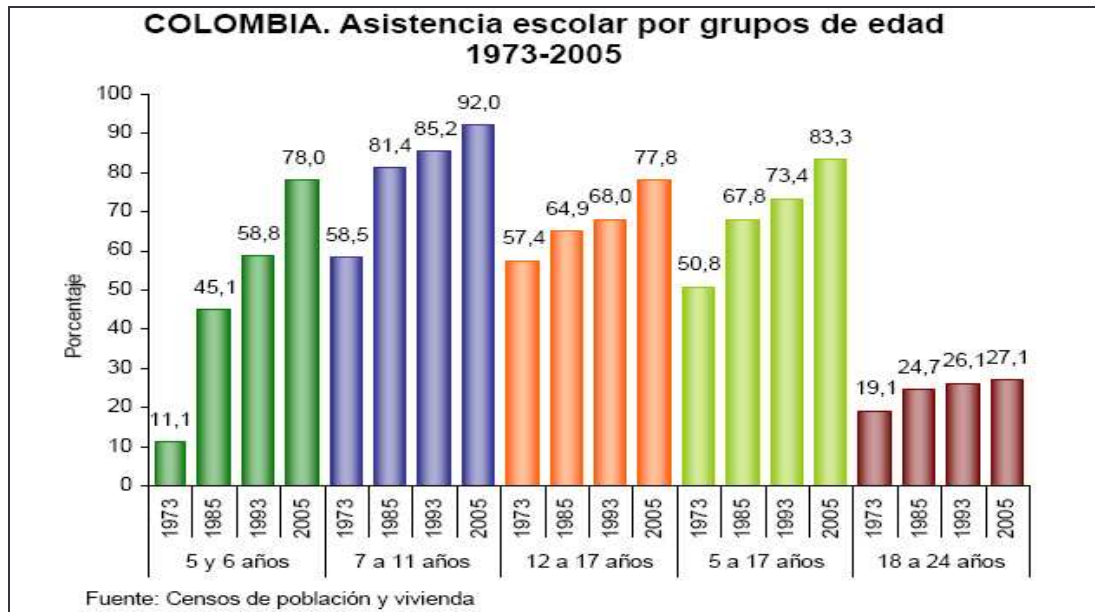
**Grafico 7. Alfabetismo - población de 15 y más años**



**Fuente: DANE**

Se evidencia un incremento significativo en los niveles de asistencia escolar en establecimientos formales: Mientras en 1973 la tasa de asistencia para el rango de edad de 5 a 6 años fue de 11,1%, en el 2005 esta tasa se ubica en 78,0%, para el rango de edad de 7 a 11 años la tasa de asistencia pasó de 58,5% en 1973 a 92,0% en el 2005, para la población entre los 12 y 17 años la tasa de asistencia en 1973 fue 57,4%, y en el 2005 registró 77,8%, para el rango de edad de 5 a 17 años la tasa de asistencia pasó de 50,8% en 1973 a 83,3% en el 2005 y para la población entre los 18 a 24 años, la tasa de asistencia en 1973 fue 19,1%, mientras en el 2005 es de 27,1% (Ver gráfico No. 8). Esto de igual manera es una oportunidad muy grande para la empresa en el segmento de útiles escolares para aumentar su participación en el mercado dirigido a todos los rangos de edades.

**GRAFICO 8. Asistencia escolar por grupos de edad 1973 – 2005**



Fuente: DANE

**7.1.4.3 Creencias religiosas.** En Colombia se profesa en su mayoría la Religión Católica, pero también existen otras religiones como son la Cristiana, Evangélica, Pentecostales, entre otras, esto no representa ni ventaja ni desventaja ya que uno de los deberes y derechos constitucionales de toda persona sin importar su raza o credo es el de tener educación, de igual manera en todas las personas sin importan sus creencias religiosas demandan artículos de aseo y del hogar.

**7.1.4.4 Población Desplazada.** Aunque la tasa de población desplazada en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo ha disminuido considerablemente en los últimos años, por la desmovilización de los grupos paramilitares y la fuerte arremetida del gobierno contra los grupos guerrilleros, la población desplazada que existe actualmente en estos departamentos representan una oportunidad para la empresa Distribuciones El Dorado ya que todo niño desplazado en edad escolar debe tener cupo en una institución educativa del gobierno sin costo alguno, aumentando de esta manera la población que consume útiles escolares económicos.

**7.1.5 Entorno Tecnológico.** El tratado de Libre Comercio, la innovación tecnológica, la flexibilidad y automatización en los procesos, se convierten en una oportunidad para la empresa Distribuciones El Dorado si sabe aprovechar los recursos con los que cuenta para ser más competitivos, ya que puede acceder a productos del exterior con un menor precio, con el fin de lograr su crecimiento y una mayor rentabilidad.

Por otro lado la empresa puede acceder a programas que optimicen los diferentes procesos con los que cuenta ya sean operativos o administrativos, como por ejemplo adquiriendo paquetes contables que agilicen la información y este a disposición de la gerencia de una manera clara y oportuna, esto con el fin de tomar medidas en caso que existan amenazas que debiliten la estabilidad de la empresa.

**7.1.6 Entorno Ecológico.** Todas las organizaciones sin importar su naturaleza, deben comprometerse con el sostenimiento del medio ambiente, en el caso de Distribuciones el Dorado, al ser una empresa con procesos comercializadores y no productivos su impacto en el medio ambiente es mínimo o casi nulo, pero su compromiso social esta encaminado a apoyar las políticas del gobierno nacional y local que mitiguen el deterioro en este aspecto, implementando políticas de reciclaje en su organización.

**CUADRO 10. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>Om</b>
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>					
Esperanza de Vida	o				X
Distribución de la Población Urbano y Rural	o				X
Distribución de la Población Femenina	O			X	
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>					
Crecimiento Económico	O			X	
Actividad Financiera	o				X
Empleo	A	X			
Inflación	o				X
Contrabando	A	X			
Globalización de la Economía	o				X
Tratado de Libre Comercio	O			X	
<b>ENTORNO POLITICO Y JURIDICO</b>					
Política	a		X		
Grupos Violentos al Margen de la Ley	a		X		
Impuestos Locales, Departamentales y Nacionales	A	X			
<b>ENTORNO SOCIO - CULTURAL</b>					
Calidad de Vida	a		X		
Nivel Educativo	O			X	

Población Desplazada	o				X
<b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>					
Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos	o				X
Adquisición de productos con ultima tecnología a menores precios	O			X	
<b>ENTORNO ECOLOGICO</b>					
Reciclaje	o				X

Fuente: Esta Investigación.

**CUADRO 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Esperanza de Vida	0.05	3	0.15
2. Distribución de la Población Urbano y Rural	0.07	3	0.21
3. Distribución de la Población Femenina	0.08	4	0.32
4. Crecimiento Económico	0.08	4	0.32
5. Actividad Financiera	0.07	3	0.21
6. Inflación	0.07	3	0.21
7. Globalización de la Economía	0.04	3	0.12
8. Tratado de Libre Comercio	0.05	4	0.20
9. Nivel Educativo	0.06	4	0.24
10. Población Desplazada	0.05	3	0.15
11. Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos	0.04	3	0.12
12. Adquisición de productos con ultima tecnología a menores precios	0.04	4	0.16
13. Reciclaje	0.03	3	0.09
<b>AMENAZAS</b>			
1. Empleo	0.07	1	0.07
2. Contrabando	0.05	1	0.05

3. Política	0.03	2	0.06
4. Grupos Violentos al Margen de la Ley	0.03	2	0.06
5. Impuestos Locales, Departamentales y Nacionales	0.07	1	0.07
6. Calidad de Vida	0.02	2	0.04
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.85</b>

**Fuente: Esta Investigación**

Donde: 1 = Amenaza mayor  
2 = Amenaza menor  
3 = Oportunidad menor  
4 = Oportunidad mayor

De lo anterior podemos concluir con claridad que la empresa Distribuciones el Dorado tiene en su entorno externo variables que representan en su mayoría oportunidades tanto de mayor como de menor impacto para la organización, las cuales deben ser aprovechadas en el momento de tomar decisiones a nivel gerencial con el fin de aumentar el desarrollo de la empresa, las amenazas que representan mayor riesgo son las bajas tasas de empleo en la ciudad de Pasto, el contrabando ya que el Departamento de Nariño se encuentra en una zona fronteriza con el Ecuador, lo cual impulsa el desempleo y la falta de crecimiento económico de la región, y por último los impuestos que tienden siempre a perjudicar la generación de empleo en las grandes, medianas y micro empresas de la ciudad de Pasto.

## 8. ENTORNO COMPETITIVO

### 8.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

El Departamento de Nariño ha presentado una serie de obstáculos en su desarrollo económico, como la falta de vías o de energía eléctrica en las zonas más apartadas del Departamento. En el período 1990-2004 la economía nariñense presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto y mostró tasas de crecimiento superiores. Sin embargo, un contraste evidente se presenta en la economía del Pacífico nariñense: a pesar de ser la subregión más pobre del departamento, allí se concentra el 95% de las exportaciones de Nariño, representadas en aceite de palma y productos pesqueros. La actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental y un porcentaje considerable de sus exportaciones.

**Aspectos históricos.** En el siglo XVI el territorio del actual Departamento de Nariño estaba ocupado por tres grupos indígenas diferentes, quienes mantenían relaciones de intercambio comercial. Estos grupos eran los Pastos; los Abades, y los Quillacingas. Con el maíz, el fríjol, los frutales y el fique, y pequeñas explotaciones de oro y cultivaban, además de los anteriores, algodón, coca y añil.

Durante el período colonial, se establecieron haciendas ganaderas en la región del Patía y se intensificó la explotación de oro en Barbacoas, producción que tenía como destino la Casa de la Moneda de Popayán. Las duras condiciones de los esclavos llevó a que muchos de estos se fugaran de las minas de Barbacoas e Iscuandé, dando inicio al cimarronaje y formando palenques en sitios de difícil acceso, dando origen a cultivos ilegales de tabaco y el establecimiento de trapiches, en donde se producía aguardiente que se vendía de contrabando.

Las dos primeras décadas del siglo XIX trajeron a las colonias españolas y ante la confusión generada por la invasión francesa, varias de las ciudades españolas en América organizaron Juntas de Gobierno, como fue el caso de Quito en 1809. Los quiteños buscaban extender su área de influencia hasta la provincia de Pasto, pero las fuerzas revolucionarias fueron derrotadas en Funes por los realistas pastusos. Las fuerzas de Quito se rearmaron y emprendieron una nueva campaña contra Pasto en 1811, ciudad que se tomaron y en donde cometieron toda serie de desmanes. Estos hechos encendieron en los pastusos sentimientos en contra de la Independencia. En 1814 derrotaron y tomaron prisionero al "Precursor" Antonio Nariño; el indígena realista Agustín Agualongo hizo la guerra a los patriotas hasta 1824 y luego de la Independencia y una vez controlada las guerrillas promonárquicas, el general



caucano José María Obando, jefe militar de la provincia, intentó organizar el gobierno y la economía de la comarca.

**Vías de comunicación.** Durante el siglo XIX y gran parte del siglo XX, los mercados europeos incrementaron la demanda por productos tropicales como tabaco, quina, añil, algodón, café, además de oro y algunos productos artesanales. En el caso de Nariño el cultivo de tabaco se dio principalmente en Consacá y otros municipios del valle del Patía. Otro producto que tenía demanda internacional eran los sombreros de jipijapa o de palma de iraca, pero los producidos en Nariño tenían dos problemas serios: las dificultades para sacar el producto al mercado nacional o internacional por la falta de vías, y la calidad de los sombreros, que eran inferiores a los producidos por los artesanos de Santander, Tolima o Antioquia. Con respecto al café sucedió algo parecido, toda vez que la falta de vías y las técnicas rudimentarias de cultivo colocaron a Nariño como uno de los departamentos que menos aportaba a la producción cafetera nacional.

Ante estas circunstancias, los nariñenses optaban por tomar la ruta más larga pero menos peligrosa: “Las familias acomodadas y altos funcionarios prefieren dar la vuelta por el río Magdalena, Barranquilla y Panamá para llegar a Pasto por (Tumaco) Barbacoas y Túquerres, antes que asumir el riesgo de la incierta travesía por el valle del Patía. Durante el período colonial la función principal del puerto de Tumaco fue brindar una salida marítima al distrito minero de Barbacoas. La terminación de la vía terrestre hasta Tumaco (carretera-ferrocarril) y la construcción de un nuevo puerto en 1953 ayudaron a reducir la desintegración entre las subregiones pacífica y andina del Departamento de Nariño, cuando se terminó la carretera del altiplano nariñense, que unió las poblaciones de Pasto, Túquerres, Ipiales y Rumichaca, esta última en la frontera con el Ecuador.

Apenas en la década de 1930 se construyó la carretera que unió a Nariño con Popayán y, a través de esta ciudad, con los otros departamentos del interior andino. En efecto, en 1932 el gobierno nacional decidió construir con urgencia esta carretera, para tener una mejor comunicación con la zona de frontera en momentos en que el país entraba en guerra con el Perú, en 1970 se construyó la carretera Panamericana, vía de acceso principal que comunica a Nariño con el resto de Colombia y con la República del Ecuador. Adicional a lo anterior, los aeropuertos de Pasto, Ipiales y Tumaco han contribuido a integrar al Departamento de Nariño con las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, y desde allí con el resto del país.

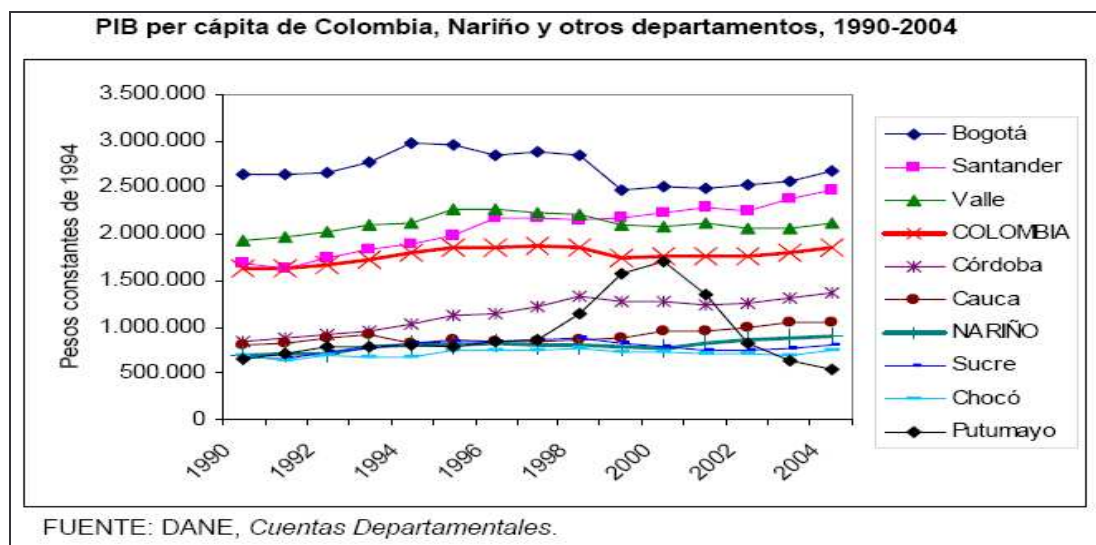
A pesar de la infraestructura de transporte que se ha construido en Nariño en las últimas cinco décadas, todavía continúa marginado del resto del país. De acuerdo con la Gobernación de Nariño, “históricamente, una de las mayores causas del atraso

del Departamento ha sido su aislamiento y falta de vías de comunicación. Hoy se sigue padeciendo de este mismo mal. Para romper ese aislamiento, el gobierno departamental propone adecuar los aeropuertos, ampliar el puerto de Tumaco y mejorar el sistema de carreteras como la construcción de la carretera Pasto-Mocoa, como parte del “Proyecto Supervía para Tres Países”, que comunicará por vía terrestre Quito-Bogotá-Caracas disminuyendo la distancia entre Pasto y Bogotá en 200 kilómetros, permitiría una mayor integración de los departamentos de Nariño, Putumayo, Huila y Caquetá, y vincularía la economía de Brasil al océano Pacífico.

**Estructura Económica Departamental.** La economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados. Se analizaron nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la “fortaleza económica” del departamento. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño.

En el período 1990-2004 la participación del PIB del Departamento de Nariño dentro del agregado nacional tuvo un leve crecimiento al pasar de 1.6% a 1.9%, al igual que el Cauca (que se incrementó de 1.5% a 1.7%), mientras su otro vecino, Putumayo, tuvo un descenso en su participación, como lo podemos ver en el gráfico No. 9

**GRAFICO 9. PIB per cápita de Colombia, Nariño y otros departamentos, 1990-2004**



En el período 1990-2004, la economía nariñense tuvo mayor dinamismo que la de Colombia, mientras el PIB del país creció en promedio 2.8% anual, Nariño lo hizo a 4%. Este mayor dinamismo de las actividades productivas de Nariño se explica por el

crecimiento del sector electricidad, gas y agua, que lo hizo al 13% promedio anual, y del sector de la construcción que creció al 8.3%. El sector agropecuario de Nariño, aunque creció al 3.6% promedio anual durante el período, fue inferior al crecimiento de la economía departamental. Por el contrario, la actividad industrial decreció el -1.5%, mientras a nivel nacional presentó un crecimiento positivo.

El año de 1999 fue de crisis generalizada a nivel internacional, en el que Colombia y Ecuador no fueron la excepción. En ese año la moneda ecuatoriana se devaluó aceleradamente, el gobierno no pudo pagar parte de la deuda externa y cerraron sus puertas ocho bancos, cayendo el PIB del Ecuador en más del 6%. Ante la acelerada devaluación del sucre, el gobierno ecuatoriano propuso la dolarización de la moneda y el Congreso de la República aprobó la ley<sup>24</sup>, en los primeros años de implementada la medida se disminuyó notablemente la afluencia de personas que se desplazan de Ipiales al Ecuador, a comprar artículos más baratos o en busca de recreación. Este hecho consolidó el mercado de Ipiales en función de sus propios habitantes. De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Ipiales, entre el 2000 y 2001 las unidades económicas en ese municipio se incrementaron en un 27%, pero una encuesta aplicada en 2005 señala que el 53% de los comerciantes de Ipiales consideraban que la dolarización del Ecuador incidió negativamente en su actividad económica.

Bajo este efecto es muy importante que la producción de Nariño debe orientarse hacia el interior del país, especializándose en los renglones con mayores ventajas comparativas. Por su parte, los comerciantes de Nariño deben dirigir su comercio hacia ambos lados de la frontera según lo que más les convenga. Es recomendable que el Departamento de Nariño fortalezca los tres frentes de su economía: producción para el consumo nacional, fortalecimiento de las exportaciones hacia Europa, Asia, Norte y Latinoamérica, y mayor intercambio comercial del municipio de Ipiales con Ecuador, cuando las circunstancias cambiarias sean favorables.

En 1990 cuatro actividades económicas (agropecuaria, industria, comercio y transporte) concentraban el 55% del PIB departamental de Nariño, y 14 años después esas mismas actividades habían bajado su participación al 47%, como lo muestra el gráfico 10

**GRAFICO 10. Nariño y Colombia: participación de sectores económicos en el PIB, 1990 y 2004**



A nivel municipal, entre 2002 y 2005 Ipiales se mantuvo en los primeros lugares de desempeño fiscal del Departamento de Nariño, aunque su posición dentro del agregado nacional ha descendido, al pasar del puesto 27 al 36. Entre el 2002 y 2004, Pasto desmejoró su posición a nivel nacional, pero al año siguiente mejoró su desempeño. Tumaco, Mosquera y Santa Bárbara han clasificado entre los municipios colombianos con pobre desempeño fiscal, además de, todos ubicados por debajo del puesto 720, entre 1.097 municipios.

A nivel departamental se elaboró una categorización de desempeño municipal para el año 2005. En esta evaluación, elaborada bajo los criterios de la Ley 617 de 2000, se hace evidente la incapacidad de 61 de los 64 municipios de Nariño para funcionar con los recursos propios y además producir ahorro corriente. Incluso, en algunos municipios como Funes, El Peñol, Sapuyes, Mosquera y La Tola, entre otros, sus presupuestos dependen entre el 85% y 90% de las transferencias de la Nación (SGP).

**Cuadro 12. Indicadores de desempeño fiscal de algunos municipios de Nariño, 2002 – 2005**

Indicadores de desempeño fiscal de algunos municipios de Nariño, 2002-2005						
Municipio	2002		2004		2005	
	Posición nivel Nal.	Posición nivel dptal.	Posición nivel Nal.	Posición nivel dptal.	Posición nivel Nal.	Posición nivel dptal.
IpiALES	27	2	49	1	36	1
La Florida	86	8	125	9	66	2
Pasto	103	13	147	14	105	10
Tumaco	ND	ND	1040	56	319	38
Túquerres	105	14	251	23	329	39
Mosquera	929	50	ND	ND	948	63
Santa Bárbara	ND	ND	ND	ND	1043	64

FUENTE: DNP, "EscalaFón de desempeño fiscal municipal, 2002-2005, ordenado por departamentos", informaciÓn electrÓnica.

**Fuente: Departamento Nacional de Planeaci3n**

Si bien es cierto, en el pa3s se han mejorado las condiciones para que aquellos emprendedores mejoren y creen empresa, a nivel local el aprovechamiento de esas ventajas ha sido m3nimo, lo anterior se evidencia en la baja participaci3n por parte de los empresarios y emprendedores en las convocatorias que para financiar proyectos se realizan a nivel nacional, es as3 como por ejemplo en la 3ltima convocatoria realizada por el Fondo para la Modernizaci3n de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, solo participaron 3 proyectos, igualmente, en la 3ltima del Fondo Emprender participaron alrededor de 10 proyectos.

Muchos de los empresarios que no tienen en regla sus documentos, manifiestan que uno de los problemas que se tiene es la cantidad de trámites que deben realizar, para lo cual la Cámara de Comercio en convenio con las diferentes instituciones que en alguna medida inciden para la formalizaci3n de las empresas, est3 realizando un convenio que permita la creaci3n de la Ventanilla Única Empresarial, siendo ésta una herramienta que se espera disminuya los costos tanto en tiempo como en dinero que los empresarios deben pagar.

Por otra parte, es necesario considerar que dadas las dificultades para conseguir empleo, muchas personas se ven obligadas a crear empresas, las cuales se pueden dividir en las legales, que son aquellas que cumplen con los requisitos exigidos por la ley y las ilegales, es decir aquellas empresas que no cumplen con los requerimientos legales y que se constituyen en un problema social, por razones tales como la mala calidad de los productos que ofrecen, la invasi3n del espacio p3blico en las ciudades y desde esa óptica los problemas que se generan con los empresarios formales y los conflictos que se presentan con las autoridades. Dadas las actuales circunstancias y el avance que tiene el empresarismo y la econom3a a nivel mundial, se requiere generar procesos que permitan dar legalidad a las empresas, y de éste modo generar un mayor control a los productos que se ofrecen y en general a las actividades mercantiles que desarrollan

Se considera que en nuestra región existe una deficiente cultura para la creación y el desarrollo de empresas, es posible comprobar ésta teoría si se considera que en una gran mayoría de empresas prima el empirismo antes que la implementación de tecnologías tanto duras como blandas. Igualmente, se tienen deficiencias en las relaciones humanas que se generan entre los obreros y los empleados, se escuchan quejas por el trato que a los obreros se les da y por otra parte, los empresarios en muchas ocasiones no pagan los salarios y prestaciones conforme con la ley, lo cual ya ha ocasionado que se presenten problemas monetarios a nivel de la región.

Para los empresarios, el interés privado prima sobre el interés público, lo que trae como consecuencia una alta debilidad para asociarse y generar soluciones conjuntas a problemáticas comunes. Los empresarios no creen necesario el asociarse, por razones como que los temas que se tratan no son de su interés, consideran las reuniones pérdida de tiempo, en las reuniones no se concluye con aspectos concretos, entre otras, sin embargo, también se observa que muchos de los empresarios no realizan propuestas que tengan como meta un desarrollo futuro y que permitan mejorar las condiciones de sus empresas.

De acuerdo a la información estadística de la Cámara de Comercio de Pasto, en la jurisdicción durante el periodo 2001-2004 el sector económico mas dinámico (en numero de empresas) fue servicios, seguido por industria y con menor participación esta agricultura, pesca y minas. Esto demuestra la tendencia hacia la terciarización de la economía, lo cual dificulta el crecimiento y desarrollo económico de la región, debido a que un sector industrial débil limita la generación de empleo y la productividad, manteniendo a la zona en una posición rezagada.

Un factor adicional que impide el desarrollo empresarial lo constituye la falta de investigación, en éste sentido se puede observar empresas en la región que después de 10 o 20 años continúan ofreciendo los mismos productos, perdiendo igualmente competitividad frente a sus rivales nacionales y extranjeros. Esta debilidad, se puede solucionar impulsando semilleros de investigación en los diferentes niveles de escolaridad.

**CUADRO 13. Distribución de las Empresas Según Tamaño 2001-2004**

<b>Distribución de las Empresas Según Tamaño 2001-2004</b>					
<b>Año</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total</b>
2001	8,804	95	9	6	8,914
2002	9,505	130	20	5	9,660
2003	10,309	139	13	3	10,464
2004	11,262	149	16	1	11,428

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Entre los años 2001-2004 se ha presentado un crecimiento general de las empresas al pasar de 8.914 empresas a 11.428; cabe señalar que mientras el número de micro, pequeñas y medianas empresas se ha incrementado, el número de grandes empresas ha disminuido con el tiempo, como lo podemos observar en el anterior cuadro.

Un aspecto que también preocupa, lo constituye el relevo generacional, muchos de los empresarios no le inculcan a sus hijos las ventajas de continuar con las empresas, sobre todo por los retos que le supone el mercado, pero por su parte, muchos de los hijos de empresarios no se preocupan por las empresas de sus padres y terminan profesiones ajenas a los requerimientos empresariales, cayendo en la necesidad de ingresar en el mercado laboral a buscar trabajo en lugar de generarlo.

En los últimos cuatro años, el promedio de activos de las empresas registradas en Cámara de Comercio fue de 975.016 millones de pesos. Las sociedades tienen activos mayores que las personas naturales, lo que demuestra la importancia de asociarse, debido a que las organizaciones se fortalecen estructural y económicamente, logrando un mejor desempeño y una mejor capacidad de negociación en el actual entorno globalizado. Ver cuadro No. 14

**CUADRO 14. Activos de las empresas según categoría jurídica 2000 – 2004**

Categoría	Millones de pesos					Promedio
	2000	2001	2002	2003	2004	
Sociedad	545,163	249,646	596,864	700,608	690,425	695,677
Persona natural	228,068	302,353	451,236	540,687	570,028	523,093
<b>Total empresas</b>	<b>773,231</b>	<b>551,999</b>	<b>1,048,100</b>	<b>1,241,295</b>	<b>1,260,453</b>	<b>1,218,770</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Finalmente, los empresarios de la región siguen siendo temerosos a invertir, y a asumir riesgos, tratan de invertir en negocios poco rentables pero seguros o prefieren tener su dinero ahorrado, donde en el mejor de los casos gana una rentabilidad igual o levemente superior a los niveles de inflación que al final del año se da en el país.

## 8.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

**8.2.1 Rivalidad de la Competencia.** La Empresa Distribuciones El Dorado, si tiene competidores directos en la ciudad de Pasto, sus dos mas fuertes competidores son Distribuciones Escobar y Dispapel, las cuales tienen una gran ventaja competitiva ya que su fuerte son los precios bajos de sus productos, en estas circunstancias es muy difícil competir, y para contrarrestar esta situación la empresa se apoya en la imagen corporativa que tiene en el mercado.

**8.2.2 Poder de Negociación de los Usuarios.** Los usuarios de los productos que ofrece la empresa Distribuciones el Dorado tienen poder de negociación ya que tienen muchas ofertas y van a preferir aquellas que le ofrecen las mejores garantías en cuanto a calidad y precios, es muy importante que la organización establezca políticas donde pueda asegurar la lealtad de sus clientes por calidad, precio y buen servicio, crear relaciones a largo plazo con una atención especializada de sus clientes sin importar su capacidad de compra generando desde el primer momento una buena imagen la cual pueda ser reconocida a nivel municipal y departamental.

A pesar de que en el país existen leyes las cuales aseguren una sana competencia en el sector del comercio, brindando organismos para ejercer vigilancia y control, es muy difícil poder medir la eficiencia de estos organismos ya que en muchos casos las personas u organizaciones no hacen uso de estos mecanismos que están a su disposición

**8.2.3 Poder de Negociación de Proveedores.** Los proveedores con los que tienen relaciones comerciales la empresa Distribuciones el Dorado no tienen poder de negociación frente a sus clientes, ya que en los mercados de productos escolares y artículos de aseo hay muchas opciones de oferta, y los clientes como el Dorado van a escoger aquellos que les ofrezcan mejores garantías en cuanto a precio, calidad y buenos plazos de crédito.

**8.2.4 Amenaza de Entrada de la Competencia.** En este sector (útiles escolares, artículos de aseo, productos de belleza y productos populares), no se presentan grandes obstáculos para el ingreso de nuevos competidores, ya que lo importante es establecer relaciones bancarias, con el fin de recurrir a créditos que permitan adquirir los productos y también se pueden establecer relaciones con los proveedores que otorguen líneas de crédito, y ante todo ofrecer garantías y valor agregado a los productos que se van a ofrecer.



**8.2.5 Presencia de Productos Sustitutos.** Los productos sustitutos de los productos que ofrecen Distribuciones son por un lado los libros y consultas por Internet los cuales sustituyen a los libros publicados en editorial y se distribuyen y venden en las papelerías, y por otro lado están los computadores y el manejo de información por medio de correos electrónicos los cuales sustituyen al papel, en este caso nos damos cuenta que el auge que las comunicaciones en todo campo es cada vez mas grande e importante, para lo cual Distribuciones el Dorado podría establecer relaciones estratégicas o incursionar en el mercado de los computadores pero al mismo tiempo se tiene que considerar con mucho análisis ya que los precios que se manejan actualmente son muy bajos y este sector es muy competido en la ciudad de Pasto, pero si la empresa llega a considerar esta posibilidad es necesario aprovechar la imagen y prestigio que tiene actualmente en el mercado comercial.

### **8.3. BENCHMARKING**

**8.3.1 Presentación de las organizaciones a comparar.** La confrontación del desempeño institucional es este trabajo lo vamos a realizar con los dos mas fuertes competidores que tiene la empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto, los cuales son Distribuciones Escobar y Dispapel, ya que por su representación, sus ventas y su desempeño, son una buena base para que la empresa objeto de este estudio tenga un direccionamiento mas claro que le muestra hacia donde debe dirigirse con el fin de tener una mayor participación y ventaja competitiva frente a sus competidores.

**8.3.2. Descripción de los factores claves de éxito.** La información que se recopiló de las empresas a comparar se obtuvo de fuentes externas como la empresa objeto de este estudio, información de la cámara de comercio, de la DIAN y de los mismos clientes, ya que fue muy difícil conseguir información directa tanto en Escobar como en Dispapel, dicha información se centra en gran medida a mostrar el comportamiento financiero y de calidad en el servicio durante el año 2006.

La empresa Escobar, se destaca porque cuenta con mayores recursos económicos, por lo tanto tiene un mayor poder de negociación frente a sus proveedores obteniendo de esta manera mayores descuentos los cuales se traducen en precios mas competitivos de venta que la empresa Distribuciones el Dorado, en la actualidad tiene dos puntos de venta en la ciudad de Pasto ubicados estratégicamente para mayor comodidad de sus clientes.

La distribuidora Dispapel, se destaca porque es una empresa productora de papel, logrando de esta manera mejores precios y también son distribuidores, el precio es

menor, cuentan en la actualidad con un punto de venta en la ciudad de Pasto, su fuerte son las ventas institucionales

**CUADRO 15. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con Valores Sopesados**

EMPRESAS		ESCOBAR		DISPAPEL		EL DORADO	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESD	VALOR	VALOR SOPESD	VALOR	VALOR SOPESD
Ingresos	10%	3.5	0.35	3.5	0.35	3.0	0.3
Gastos	5%	3.0	0.15	3.0	0.15	2.5	0.125
Activos	4%	4.0	0.16	3.0	0.12	3.0	0.12
Pasivos	4%	2.0	0.08	2.0	0.08	2.0	0.08
Utilidad	5%	4.0	0.2	4.0	0.2	3.5	0.175
Tecnología	5%	2.0	0.1	4.0	0.2	2.0	0.1
Disponibilidad de Recursos	10%	4.0	0.4	4.0	0.4	3.0	0.3
Imagen de la empresa	10%	3.0	0.3	3.0	0.3	4.0	0.4
Participación en el mercado	10%	3.5	0.35	3.5	0.35	3.5	0.35
Servicio de calidad	15%	3.5	0.525	3.5	0.525	4.0	0.6
Instalaciones físicas	5%	3.0	0.15	3.0	0.15	2.0	0.1
Precios	12%	3.5	0.42	3.5	0.42	3.0	0.36
Mayor poder de Negociación	5%	3.5	0.175	3.0	0.15	2.5	0.125
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>42.5</b>	<b>3.36</b>	<b>43</b>	<b>3.40</b>	<b>38.5</b>	<b>3.14</b>

Fuente: Esta Investigación.

- 1= Debilidad Mayor
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor

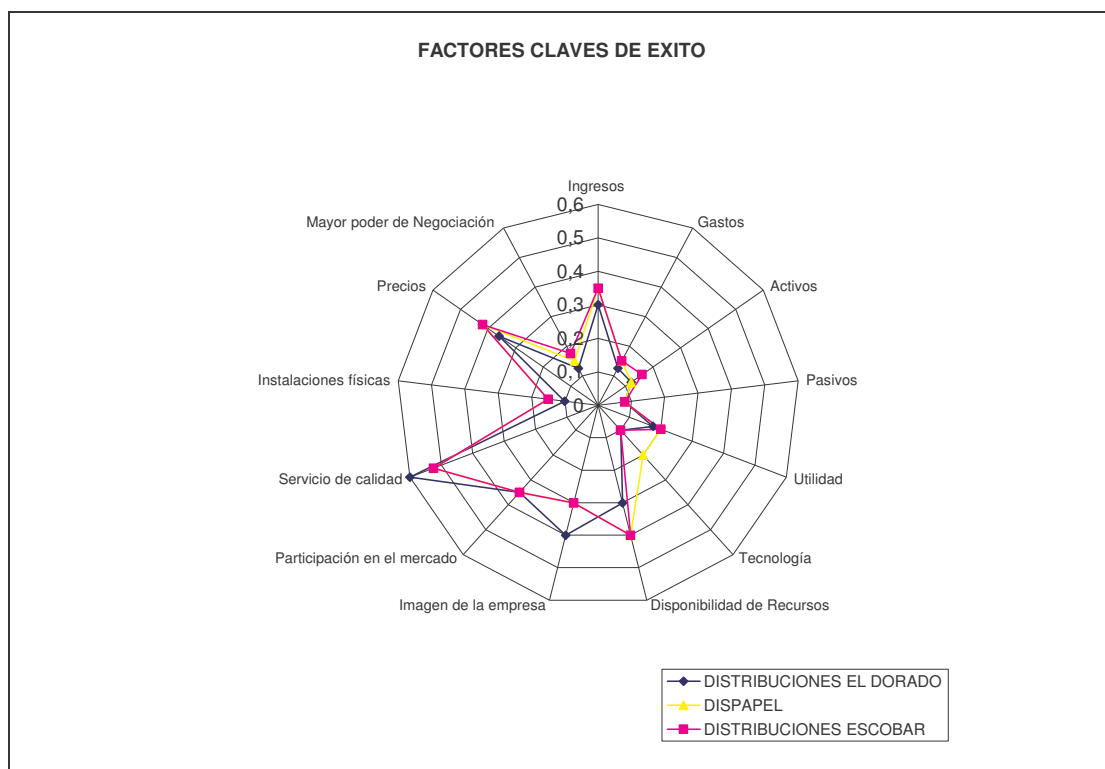
Según el grado de competitividad los resultados obtenidos son los siguientes:

- 1. Distribuidora Escobar = 3.36
- 2. Dispapel = 3.40
- 3. Distribuciones el Dorado = 3.14

De acuerdo al cuadro anterior se puede concluir que Dispapel, tiene mayores fortalezas que se traducen en una ventaja competitiva frente a sus dos mas cercanos competidores, con una calificación de 3.4, estas fortalezas se ven reflejadas

principalmente en los ingresos que obtiene la empresa, y como resultado de estos ingresos tiene una buena utilidad para sus dueños y por ende posee una excelente disponibilidad de recursos para las necesidades de la empresa, la tecnología con la que cuenta es superior a sus competidores por ser una empresa productora de papel, su servicio al cliente y sus precios al consumidor final son de calidad y muy competitivos. Distribuciones el Dorado tiene una calificación de 3.14, menor frente a Distribuciones Escobar y Dispapel, bajo este panorama se hace necesario aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa en cuanto a imagen corporativa y servicio posventa con el fin de aumentar su participación en el mercado que den como resultado aumentar los ingresos y la utilidad y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

**GRAFICO 11. Radar de Benchmarking**



Fuente: Esta Investigación

## 9. ENTORNO INTERNO

### 9.1. PRESENTACIÓN

El análisis interno es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades en una organización sin importar su naturaleza, involucrando en este análisis todos los factores que afectan su administración, determinando aquellos que requieran ser fortalecidos o corregidos, en cuanto a las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano, lo que ayuda significativamente a tomar el curso de acción más conveniente para la empresa.

A continuación analizaremos las principales variables que a nivel interno se presentan en la empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto, y que van a generar oportunidades o amenazas para la misma, incluyendo las cuatro áreas funcionales que son: Administración, mercadeo, finanzas y operaciones.

**9.1.1. Área de Administración.** La misión y la visión de la empresa Distribuciones El Dorado están definidos actualmente pero los objetivos, metas y estrategias no las tienen claras, no poseen una planeación ni a corto ni a largo plazo, se establecen metas de crecimiento en ventas, es este aspecto es evidente una debilidad para sus directivos.

Para el establecimiento de metas cada jefe de área lo hace en coordinación con gerencia, teniendo en cuenta el mercado, las ventas de la empresa, el presupuesto anual proyectado y el crecimiento esperado, en la actualidad se cuenta con cinco jefes de área: administración, bodega, ventas, compras y contabilidad. El seguimiento y control es muy poco, solamente hay un control mas específico a los vendedores a quienes se los zonifico nuevamente en el mes de marzo de 2007 en papelerías, supermercados e institucional.

La empresa cuenta con una alta rotación de inventario y de cartera, lo cual es una fortaleza mayor para Distribuciones el Dorado ya que recupera lo invertido muy rápidamente y cuenta con liquidez para responder por sus obligaciones y compras.

La rentabilidad es del 1.5% en el 2006, esta se considera baja ya que lo normal debería estar entre el 2% y el 4%, la utilidad promedio en el 2006 fue del 12% y en el 2007 va en un promedio de 10.9%, para lo cual es indispensable un programa comercial agresivo con el que se logre aumentar las ventas, la participación del

mercado así como conseguir la lealtad de los clientes que asegure incrementar el porcentaje de utilidad a un 15% y a un 2.5% la rentabilidad.

La empresa en el año 2000 entra en concordato por su iliquidez y compromisos bancarios los cuales no podía cumplir, presentando 1.500 millones en activos y 1.300 en pasivos, la situación cambia en el año 2006 donde los activos llegan a 2.000 millones y 1.200 en pasivos y con un activo neto de 800 millones, actualmente tiene un índice de liquidez de 0.66 lo que nos quiere decir que por cada peso que debe la empresa cuenta con 66 centavos de patrimonio propio para responder, aunque se ha recuperado significativamente en los últimos 2 años, la empresa debe estar atenta a cualquier situación que se pueda presentar y que esta pueda perjudicar la estabilidad y crecimiento de la organización.

Distribuciones el Dorado consigue sus recursos del capital de trabajo que se considera representativo estando al nivel de empresas importantes en el municipio de Pasto, otras fuentes que consigue los recursos son los créditos con los bancos y con los proveedores, adicional a lo anterior la empresa cuenta con un recurso humano calificado en todas las áreas sobre todo en el área comercial que le permiten cumplir con sus metas anuales en ventas.

Los gastos de personal en la empresa Distribuciones el Dorado se establecen tomando el monto total de los ingresos menos los costos, este resultado da la utilidad bruta la cual no puede superar los gastos de personal, actualmente hay 45 empleados, los cuales son estables durante todo el año con excepción de la temporada escolar en los meses de agosto y septiembre, que aumenta aproximadamente a 80 empleados.

De estos 45 empleados, 32 son operativos (vendedores, auxiliares de bodega, empacadores, despachadores, conductores), y 13 son administrativos (gerente, administrador, jefes de área, auxiliares de jefes de áreas, secretaria de gerencia). Al 70% del personal que labora en la empresa se le paga un salario del mínimo legal y el otro 30% se le paga mas del mínimo entre este último porcentaje se encuentran el administrador, los jefes de área, vendedores y conductores, lo anterior se puede explicar ya que en la ciudad de Pasto, los salarios son bajos en comparación con otras ciudades del país, por la economía informal que existe en esta parte del país, la cual hace ofertar unos salarios por debajo de lo que realmente deberían ganar perjudicando de esta manera la calidad del mercado laboral en la región.

La empresa cuenta con un perfil de funciones para los cargos más importantes, los cargos medios y operativos no cuentan con un manual de responsabilidades ni con

un manual de procedimientos, aquí también vemos una debilidad ya que las personas no tienen una guía para poder cumplir con su trabajo y así presentar informes a su jefe inmediato.

Una de las carencias mas notorias en la organización es la falta del área de mercadeo que le permita conocer mas detalladamente los aspectos relacionados con las exigencias de los usuarios en cuanto al mayor grado de satisfacción de sus necesidades frente a los productos y servicios que ofrece Distribuciones El Dorado; así como también, en la búsqueda de estrategias que permitan exceder las expectativas de satisfacción de los usuarios, aspecto este que se constituye en una debilidad fuerte para la empresa.

El flujo de información es directo, organizado y exigente, todo se establece con el visto bueno de la gerencia, la delegación de tareas y funciones es mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades, esto se considera una debilidad mayor para la empresa.

La empresa Distribuciones el Dorado no tiene establecido un Sistema de Control sobre todas las áreas de la empresa, se establecen controles en la parte comercial haciendo seguimiento a los clientes, por parte del supervisor de vendedores realizando visitas personales para verificar si el vendedor los esta visitando, como se encuentra el estado de cuenta, como es el servicio que presta el vendedor que los atiende.

Las inversiones de la empresa objeto de este estudio están representadas en cinco vehículos que se utilizan para la distribución de los productos tanto de la ciudad de Pasto, como de los diferentes municipios que tiene representación la empresa, estos vehículos están por leasing, no tienen propiedad raíz, la bodega principal es arrendada.

Por último Distribuciones el Dorado no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir que se esta cumpliendo y que no con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias, y en que áreas existen mas falencias, esto se traduce en una debilidad mayor para la empresa.

### **9.1.2. Área de Mercadeo.**

**9.1.2.1 Portafolio de Servicios y zona de prestación de servicios.** Distribuciones el Dorado actualmente cuenta con una bodega principal ubicada en la Calle 18 No. 17

– 75 de la ciudad de Pasto, donde funciona la parte operativa y administrativa de la empresa, todas las ventas al por mayor se manejan desde este punto, adicional a esto existen dos bodegas auxiliares ubicadas al frente de la principal.

Además cuenta con tres puntos de venta, uno en la bodega principal, otro permanente en alkosto bolívar y otro solamente en temporada escolar ubicado en alkosto centro de la Calle 19 con Carrera 29 esquina, esto se convierte en una fortaleza para la empresa Distribuciones el Dorado por que estos tres puntos están focalizados en puntos estratégicos de la ciudad y además el supermercado alkosto cuenta con una gran afluencia de público.

La línea de productos que maneja la empresa Distribuciones el Dorado es muy extensa y variada pero podemos clasificarlas en tres grupos importantes como son los productos escolares donde se encuentran los útiles escolares y los de oficina, en segundo lugar están los productos de aseo donde se encuentran los productos de aseo del hogar, aseo personal y los productos de belleza, y por último están los productos populares donde se encuentran los desechables y las cintas, de estos tres grupos el más significativo para la empresa son los productos escolares destacándose dentro de este los útiles escolares.

Las zonas que atiende la empresa son: Los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo en las zonas alta y baja.

En el departamento de Nariño, atiende las siguientes zonas: Tumaco, Samaniego, Túquerres, Chachagui, zona occidente y norte del departamento, y en la ciudad de Pasto se encuentra zonificado de la siguiente manera: Potrerillo, zona sur oriente, zona norte y zona occidente.

Se tienen dos vendedores de los cuales uno atiende instituciones y el otro a supermercados, papelerías y tiendas, en las ventas que se realizan en mostrador, están los clientes de varios pueblos, los movimientos internos y las ventas generales que se hacen en mostrador.

Para todos los anteriores clientes se maneja un parametro de escala de precios, y estas se clasifican de la siguiente manera: la más económica dirigida a los clientes mayoristas, la escala media dirigida a los tenderos y por ultimo están las ventas al detal a la cual se le aplica la escala mas alta de precios.

El sueldo de los vendedores se establece por medio de un básico y comisiones las cuales depende del presupuesto en cuanto a las ventas, a la cartera y las visitas a sus clientes y estas dependen si es una venta efectiva, un cobro de cartera o una nota de contabilidad.

Se puede concluir que en la parte comercial la empresa Distribuciones el Dorado esta organizada, se cuenta con un buen numero de vendedores, los cuales atienden efectivamente los diferentes segmentos y zonas, se les realiza un seguimiento y control continuo con base en un presupuesto de ventas el cual periódicamente se revisa y al no cumplirse se toman las medidas correctivas necesarias con el fin de cumplir con las metas propuestas en este presupuesto, lo anterior se traduce en una fortaleza para la empresa.

**9.1.2.2 Comportamiento de la Demanda.** La tabla 1, nos muestra la participación del mercado de las empresas Distribuciones el Dorado, Distribuciones Escobar y Dispapel, y otros en el segmento de los útiles escolares ya que es el fuerte de la empresa objeto de este estudio.

**TABLA 1. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA**

EMPRESA	TOTAL DE VENTAS 2006	CLIENTES	%
<b>MERCADO PROXIMAL</b>			
Distribuciones el Dorado	8.078.342.365	2200	22.0
Distribuciones Escobar	8.838.734.239	2760	27.6
Dispapel	6.425.432.799	1950	19.5
Otros	3.657.490.607	3090	30.9
<b>DEMANDA TOTAL APROXIMADA</b>	<b>27.000.000.000</b>	<b>10.000</b>	<b>100</b>

Fuente: Distribuciones el Dorado

De acuerdo al cuadro anterior la empresa Distribuciones el Dorado tiene una participación del 22% del mercado total y Distribuciones Escobar tiene una participación del 27.6%, se comparan estas dos empresas principalmente ya que venden los mismos productos y en las mismas zonas.

De igual manera se compara con Dispapel ya que es un competidor muy fuerte en la parte de papelería, sus clientes principalmente son institucionales es por eso que tiene menos clientes pero que son representativos en sus compras, cuando se menciona otros hablamos de todas las papelerías que se encuentran en la ciudad de



Pasto, siendo muy representativas la Cacharrería Cali, Papelería Andina y los almacenes de cadena y populares.

Cabe destacar que el número de clientes en otros (3090), la mayoría no son representativos a la hora de comprar, son más bien clientes al menudeo.

Es importante que la empresa Distribuciones el Dorado implemente estrategias de mercadeo con el fin de aumentar su participación en el mercado, es por eso que en el año 2007 se tiene pronosticado aumentar a 2500 clientes con unas ventas de diez mil millones de pesos al año (\$10.000.000.000), en lo que va corrido de este año (2007), hasta el mes de octubre se tienen unas ventas de 8.535.000.000 millones de pesos aproximadamente cumpliendo con mas del 88.8% de la meta (Ver cuadro 16), si las cosas siguen así se puede decir que la empresa si puede llegar a cumplir la meta propuesta para este año, lo cual traduce en una fortaleza muy importante para la misma, evidenciando claramente el compromiso y eficiencia de su fuerza de ventas y del departamento comercial. Esto con el fin de restarle participación al líder

**CUADRO 16. Ventas proyectadas 2007**

<b>DISTRIBUCIONES EL DORADO</b>		
<b>VENTAS PROYECTADAS 2007</b>		
<b>MES</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Enero	739.315.176	891.263.690
Febrero	590.340.003	743.685.284
Marzo	490.228.304	594.352.138
Abril	448.416.570	544.512.551
Mayo	516.891.491	636.134.657
Junio	405.472.428	493.323.134
Julio	722.927.657	871.729.767
Agosto	1201.309.327	1.549.558.099
Septiembre	1.104.362.461	1.394.191.329
Octubre	670.908.850	799.723.349
Noviembre	679.312.878	832.740.951
Diciembre	508.857.220	649.557.806
<b>TOTAL</b>	<b>8.078.342.365</b>	<b>10.000.772.755</b>

Fuente: Distribuciones el Dorado

**9.1.3. Área Financiera.** Los recursos que recibe la empresa objeto de este estudio son por las ventas y por los descuentos que obtiene de los proveedores por pronto pago.

El valor más representativo de los gastos en la empresa Distribuciones el Dorado corresponde a personal, en cuanto a la inversión en mejoramiento de la infraestructura es nula porque no tiene propiedad en los locales, todos son arrendados y en cuanto a la inversión en equipos de computación si hay inversión ya que la mayoría de los recursos son utilizados para mayor agilidad en los procesos de comercialización de los productos, en este aspecto se compro otro software.

Con respecto al recaudo de cartera, es bastante alta lo que representa liquidez para la empresa para el pago de las obligaciones laborales, bancarias y con proveedores, esto se considera una fortaleza mayor ya que al tener una eficiencia en el recaudo de los recursos financieros puede cumplir con las diferentes obligaciones que tiene la empresa y esta se vuelve eficiente en todos sus procesos y la calidad del servicio se mejora notablemente.

**9.1.4. Área de Operaciones.** Actualmente la empresa Distribuciones el Dorado cuenta con las siguientes áreas: Gerencia, Administración, Contabilidad, Cartera, Compras, Despacho y Ventas.

Existe en la empresa una política que se utiliza para el manejo de inventario, la cual consiste en un stock de productos el cual se determina por la rotación de cada producto, teniendo en cuenta los productos que los reemplazan y los que salen del mercado en cada temporada, ya que cada año cambia, por lo que no se compra permanentemente la misma referencia, la relación de inventario que existe actualmente en la empresa Distribuciones el Dorado es de 2.5 a 1, lo que quiere decir que por cada producto que existe para la venta hay 2.5 en inventario del mismo producto. Pero las directivas de la organización quieren bajar este stock quedando en 1.5 a 1.

Cuando se quedan productos sobre todo en las temporadas escolares, muy pocas veces, hay proveedores que reciben la mercancía que se ha quedado sin vender, cambiándolas con otras referencias, de lo contrario estos productos se promocionan con descuentos en el precio o se los obsequia con la compra de otros productos, y en otras situaciones se regalan a personas de bajos recursos.

En la empresa Distribuciones el Dorado existe un plan de compras el cual se elabora cada año, teniendo en cuenta la rotación del producto, las novedades, como se encuentra en el mercado, las condiciones, las pautas de moda que prevalecen en ese momento, esto se considera una fortaleza ya que como se menciona anteriormente se ve claramente lo fuerte y organizado que está el departamento comercial, pero es necesario unir esfuerzos en todas las áreas de la empresa que busque ser más eficiente en los procesos con el fin de aumentar las ventas y de esta manera su rentabilidad y utilidad que permita el crecimiento continuo de la organización.

**9.1.4.1 Equipos para la Prestación de Servicios.** Actualmente la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto cuenta con cinco vehículos para la distribución de sus productos en las diferentes zonas

Según el cubrimiento de la empresa se hace necesario mejorar la distribución con el fin de cubrir a un más el mercado, cabría analizar en este punto la necesidad de otro vehículo que apoye la distribución, cubriendo con mayor eficiencia el mercado y mejorar la participación de la empresa, de igual manera hacer una mejor zonificación y distribución de las rutas para los vehículos que están actualmente en la empresa.

**9.1.5 Área de Talento Humano.** Actualmente la calidad de los recursos humanos con que cuenta la empresa, se puede decir que corresponde a las necesidades y exigencias de las necesidades de la organización, ya que se promueven el desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo en que ésta ha evolucionado, representando una fortaleza para el mismo.

En cuanto al clima organizacional, este se considera agradable, se mantienen excelentes relaciones entre empleados y gerencia, se promueve un alto compromiso y trabajo en equipo para el desempeño de las funciones asignadas, propiciando la colaboración entre los empleados, esto se traduce en una fortaleza para la empresa, lo cual se pudo ver cuando la empresa entró en concordato, los empleados asumieron un compromiso total con gerencia para sacar adelante a la empresa, trabajando más horas de las normales.

Las instalaciones físicas tienen una buena iluminación, aseo, tamaño y una buena distribución lo cual ayuda a mantener un ambiente laboral sano y cómodo.

Para el proceso de selección de personal se tienen hojas de vida activas que se recurre en época de temporada escolar, por lo general son las mismas personas las

que están en cada temporada por lo que se conocen el trabajo y la empresa no pierde tiempo en la inducción.

Si se presentan vacantes ya sea en temporada o permanente se hacen solicitudes al Sena y empresas temporales como Admithel y Procerpi, cuando llegan las hojas de vida, estas se analizan con el jefe inmediato de la vacante y el gerente, hay una preselección, se hace referenciación y entrevista con el gerente y con el jefe inmediato, la persona que se ha escogido entra a un periodo de inducción del cargo aproximadamente de 4 días, y se evalúa su desempeño al cabo de dos meses, si la vacante es permanente, pero si la vacante es de temporada este periodo de prueba solo es de 15 días por lo general las mismas de temporada vuelven a trabajar, las mercaderistas no laboran directamente con la empresa, son de los proveedores, esto es una fortaleza ya que son personas que están muy bien capacitadas y conocen el producto del proveedor claramente con el fin de impulsar la venta en los clientes de la empresa.

La mayoría de los cargos que existen actualmente en la empresa Distribuciones el Dorado tienen perfiles de cargos, con sus funciones y responsabilidades, el cual se lo entrega al empleado en el momento de ingresar a la empresa con el fin de que cuente con una guía sobre las responsabilidades de su cargo.

La rotación de personal en la empresa objeto de este estudio es mínima, ya que la contratación es directa con la empresa y no con agencias temporales de empleo, con contratos inferiores o iguales a un año, lo cual se traduce en una fortaleza para la organización ya que se ofrece garantías para permanecer en la empresa

Se ofrecen actividades de recreación, mediante paseos en los días del trabajo, los incentivos son tanto para la parte administrativa como para la parte comercial, esto consiste en una sobre prima en diciembre para todo el personal ya sea en dinero o en productos, para los vendedores por cumplimiento de ventas o presupuestos se les da bonificaciones monetarias.

De igual manera cuando la empresa Distribuciones el Dorado cumple con los presupuestos de las empresas proveedoras, estas dan unas bonificaciones a las empresas, las cuales se entregan directamente a los vendedores.

Se dan capacitaciones ya sea en temas generales dirigidas a todo el personal de la empresa o específicas dirigidas a un área en particular, el departamento de ventas es el que más recibe capacitaciones tanto de la empresa como de los proveedores, es

necesario en este punto analizar las necesidades de todo el personal para mirar que aspectos necesitan ser reforzados con el fin de lograr que el personal que labore en la empresa sea competente a las necesidades de la misma.

**CUADRO 17. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna**

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
<b>AREA DE ADMINISTRACION</b>					
Establecimiento de Metas	D	X			
Seguimiento y Control	D	X			
Rotación de Inventarios	F			X	
Liquidez	F			X	
Rentabilidad	d		X		
Manual de funciones	d		X		
Área de Mercadeo	D	X			
Indicadores de Gestión	D	X			
<b>AREA DE MERCADEO</b>					
Segmentación del mercado	F			X	
Zonificación	f				X
Cumplimiento de metas en ventas	F			X	
Participación del mercado	f			X	
<b>AREA FINANCIERA</b>					
Inversión	d		X		
Recaudo de cartera	F			X	
Rentabilidad	D	X			
Liquidez	d		X		
Disponibilidad de recursos	f				X
<b>AREA DE OPERACIONES</b>					
Inventario	F			X	
Plan de compras	f				X
Equipos para la distribución de productos	f				X
<b>AREA DE TALENTO HUMANO</b>					
Ambiente laboral	F			X	
Instalaciones físicas	f				X
Selección de personal	f				X

Motivación	F			X	
Capacitación	D		X		

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Rotación de Inventarios	0.05	4	0.20
2. Liquidez	0.05	4	0.20
3. Segmentación del mercado	0.05	4	0.20
4. Zonificación	0.04	3	0.12
5. Cumplimiento de metas en ventas	0.04	4	0.16
6. Participación del mercado	0.05	3	0.15
7. Recaudo de cartera	0.04	4	0.16
8. Disponibilidad de recursos	0.04	3	0.12
9. Inventario	0.05	4	0.20
10. Plan de compras	0.04	3	0.12
11. Equipos para la distribución de productos	0.04	3	0.12
12. Ambiente laboral	0.04	4	0.16
13. Instalaciones físicas	0.03	3	0.09
14. Selección de personal	0.04	3	0.12
15. Motivación	0.04	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Establecimiento de Metas	0.04	1	0.04
2. Seguimiento y Control	0.05	1	0.05
3. Rentabilidad	0.05	2	0.10
4. Manual de funciones	0.04	2	0.08
5. Área de Mercadeo	0.05	1	0.05
6. Indicadores de Gestión	0.05	1	0.05
7. Inversión	0.04	2	0.08
8. Capacitación	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

Fuente: Esta Investigación.

Donde 1 = Debilidad mayor  
2 = Debilidad menor  
3 = Fortaleza menor  
4 = Fortaleza mayor

Esta matriz nos indica que Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, en su entorno interno cuenta con mas fortalezas que debilidades, esto nos dice que la empresa tiene muchos aspectos en su organización que debe aprovechar mas de lo que actualmente se están aprovechando, para que de esta manera mitigar el impacto de las actuales debilidades, lograr contrarrestarlas y poco a poco y eficientemente convertirlas en fortalezas.

## 10. MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que ayuda a formular estrategias, la cual conduce a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

FO (fortalezas – oportunidades), se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

DO (debilidades – oportunidades), se mejoran las debilidades internas apoyándose en las oportunidades externas.

FA (fortalezas – amenazas), apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.

DA (debilidades – amenazas), derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Para aprovechar esta herramienta se necesita analizar toda la información obtenida del sector interno y externo y del perfil competitivo, con el objeto de identificar posibles estrategias que puedan ayudar a las directivas de la empresa Distribuciones El Dorado, a mejorar su desempeño disminuyendo el impacto de sus actuales amenazas y debilidades, esto con el fin de aumentar y mejorar la cobertura actual que tiene en su mercado, su imagen corporativa y la fidelización de sus clientes.



**CUADRO 19. Matriz DOFA**

<b>INSTITUCION</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DISTRIBUCIONES EL DORADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esperanza de Vida</li> <li>2. Distribución de la Población Urbano y Rural</li> <li>3. Distribución de la Población Femenina</li> <li>4. Crecimiento Económico</li> <li>5. Actividad Financiera</li> <li>6. Inflación</li> <li>7. Globalización de la Economía</li> <li>8. Tratado de Libre Comercio</li> <li>9. Nivel Educativo</li> <li>10. Población Desplazada</li> <li>11. Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos</li> <li>12. Adquisición de productos con ultima tecnología a menores precios</li> <li>13. Reciclaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleo</li> <li>2. Contrabando</li> <li>3. Política</li> <li>4. Grupos Violentos al Margen de la Ley</li> <li>5. Impuestos Locales, Departamentales y Nacionales</li> <li>6. Calidad de Vida</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA F. O.</b>	<b>ESTRATEGIA F. A.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación de Inventarios</li> <li>2. Liquidez</li> <li>3. Segmentación del mercado</li> <li>4. Zonificación</li> <li>5. Cumplimiento de metas en ventas</li> <li>6. Participación del mercado</li> <li>7. Recaudo de cartera</li> <li>8. Disponibilidad de recursos</li> <li>9. Inventario</li> <li>10. Plan de compras</li> <li>11. Equipos para la distribución de productos</li> <li>12. Ambiente laboral</li> <li>13. Instalaciones físicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer una mejor segmentación del mercado que nos permita aumentar la participación del mercado</li> <li>2. Aumentar las ventas para aumentar la liquidez de la empresa.</li> <li>3. Implementar procesos de información tendientes a conocer en forma veraz e eficiente el comportamiento periódico de los recursos administrados en la organización</li> <li>4. Mejora continua en el servicio postventa lo que permite aumento en la captación de recursos</li> <li>5. Seguir implementando programas de bonificados que mantengan al personal motivado y comprometido en su trabajo</li> <li>6. Aprovechar los recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación permanente a la fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado.</li> <li>2. Implementar procesos de información eficaces a partir de la utilización de la nueva tecnología</li> <li>3. Incentivar la realización de talleres, seminarios de capacitación dirigido a todas las áreas de la organización.</li> <li>4. Fortalecer el proceso de selección de personal con el fin de mantener trabajadores competentes en la empresa</li> </ol>

14. Selección de personal 15. Motivación	tanto humanos como físicos que ayuden a la empresa a aprovechar los cambios externos del medio ambiente.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA D. O.</b>	<b>ESTRATEGIA D. A.</b>
1. Establecimiento de Metas 2. Seguimiento y Control 3. Rentabilidad 4. Manual de funciones 5. Área de Mercadeo 6. Indicadores de Gestión 7. Inversión 8. Capacitación	<p>1. Aprovechar al máximo la demanda progresiva en el sector educativo</p> <p>2. Realizar proyectos de inversión en propiedad raíz como bodegas y vehículos para una mejor distribución que lleven a un mayor cubrimiento</p> <p>3. Establecer mecanismos de control y seguimiento para tomar las medidas correctivas necesarias</p> <p>4. Implementar indicadores de gestión en cada área con el fin de conocer que áreas necesitan ser mejoradas en su desempeño</p> <p>5. Utilización de recursos de manera planeada en la distribución del presupuesto y del gasto</p> <p>6. Implementar y fomentar el trabajo en equipo a nivel organizacional con el propósito de identificar procesos de satisfacción de los usuarios</p> <p>7. Aumentar relaciones inter-institucionales, que ayuden a la empresa a consolidarse en su crecimiento y en sus ventas al aprovechar los acuerdos comerciales con otros países.</p> <p>8. Elaborar manuales de funciones a los cargos que les hace falta.</p>	<p>1. Apoyar al personal en créditos personales para vivienda o estudie que mejoren su calidad de vida</p> <p>2. Aumentar el volumen de ventas que permitan en un momento dado generar más empleo para la región</p> <p>3. Analizar las necesidades del mercado y de los usuarios para lograr ofrecer un excelente servicio postventa que mantengan relaciones permanentes con los clientes.</p>

Fuente: Esta Investigación.

## 11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 11.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Se estima que para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo se hace necesario un horizonte de tiempo máximo de tres (3) años, ya que en la empresa Distribuciones El Dorado no se tiene la cultura de trabajar bajo un esquema de planeación y mucho menos en la implementación de un plan de acción con su respectivo seguimiento y control, para lo cual se hace necesario un tiempo prudencial para informar, capacitar y ejecutar el presente plan.

### 11.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Calidad en Servicios:** Es de gran importancia ofrecer el mejor servicio a los clientes, tanto en calidad de los productos, atención oportuna, bajos precios y en el manejo de recursos humanos.
- **Trabajo en Equipo y Pertenencia:** Todos los empleados que pertenecen a la empresa deben asimilar una cultura de compromiso y colaboración entre todos, así como rendir en sus labores presentando informes a gerencia según la periodicidad que se establezca.
- **Compromiso y Lealtad:** Los valores más reconocidos de los empleados de la empresa son el continuo respeto, colaboración, y compromiso respecto al manejo de sus labores y de los recursos de la misma.
- **Responsabilidad Social:** El compromiso que tiene la empresa por la sociedad en términos de preservar el medio ambiente, fomentar el respeto a sus clientes, educar a las personas, además de fomentar el desarrollo económico de la región.
- **Capacitación:** La capacitación permanente en procesos y tecnología que conlleve a mejorar la calidad de los servicios y productos.
- **La Buena Imagen:** la empresa busca cada día ser una de las mejores empresas a nivel departamental en cuanto a servicio, calidad, atención y precios bajos.

### 11.3 NUEVA VISIÓN

La empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto busca ser líder en el mercado de útiles escolares, con clientes altamente satisfechos, que logre la consolidación financiera, con trabajo en equipo, y con un alto sentido de pertenencia entre todas las personas que laboran en la empresa, consolidando una fuerte imagen corporativa.

**CUADRO 20. Matriz para una Nueva Misión**

No.		No.	
1	<b>CLIENTES.</b> Todos los clientes de la ciudad de Pasto, municipios de Nariño, Cauca y Putumayo que requieran los productos y servicios que ofrece la empresa Distribuciones El Dorado	2	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS.</b> Nuestros productos son: Útiles escolares, productos de belleza, artículos de aseo para el hogar y personal y productos populares
3	<b>MERCADOS.</b> La Ciudad de Pasto, municipios de Nariño, Cauca y Putumayo.	4	<b>FILOSOFIA.</b> Manejo adecuado de los recursos financieros y humanos, buscando la satisfacción del cliente con calidad y eficiencia
5	<b>AUTOCONCEPTO.</b> La empresa Distribuciones El Dorado es una empresa que busca rentabilidad financiera y apoyar el crecimiento económico de la región.	6	<b>IMAGEN PÚBLICA</b> La empresa Distribuciones El Dorado de la ciudad de Pasto desea ser reconocida como una empresa que trabaja con eficiencia, responsable y excelente servicio.
7	<b>TECNOLOGIA.</b> La empresa Distribuciones El Dorado cuenta con el personal calificado y conocimiento técnico para una adecuada satisfacción los clientes brindándoles un buen servicio.	8	<b>CALIDAD INSPIRADORA.</b> Tanto para el personal que labora en la organización como para los clientes la empresa desea lograr satisfacción a través de lograr un buen alto servicio de calidad y una fuerte imagen corporativa.
9	<b>EFFECTIVIDAD CONCILIATORIA.</b> Distribuciones El Dorado da a sus empleados un trato justo, buscando un alto grado de compromiso a través de un plan de incentivos y un ambiente de trabajo agradable para la satisfacción de sus trabajadores.		

Fuente: Esta Investigación

#### 11.4 NUEVA MISIÓN

Distribuir y vender artículos escolares y de oficina, productos de belleza, artículos de aseo y productos populares con calidad en la atención que busque la satisfacción de las necesidades de los clientes, con compromiso, responsabilidad y cumplimiento que permitan el crecimiento de la empresa Distribuciones El Dorado preservando y desarrollando el talento humano de todas las personas vinculadas con la organización.

#### 11.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivo de Rentabilidad.** Incrementar los ingresos en un 3% en el próximo año.
- **Objetivo de Liquidez.** Aumentar la liquidez en un 7% en el próximo año
- **Objetivo de Crecimiento.** Aumentar la participación en el mercado en un 5%, más buscando a nuevos clientes potenciales, gestionando de igual manera la recuperación de cartera.
- **Objetivo de Competitividad.** Posicionar a la empresa Distribuciones El Dorado dentro de las empresas del Departamento de Nariño que venden artículos de papelería, productos cosméticos y artículos de aseo con calidad y eficiencia.

## 12 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 12.1 MATRICES

**12.1.1 Matriz de Factores Internos y Externos (IE).** Observando el siguiente grafico vemos que en el ambiente interno la empresa Distribuciones el Dorado esta bien posicionada, pero estas fortalezas con las que cuenta la organización no son utilizadas provechosamente, se pueden lograr muchas ventajas competitivas, con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se encuentran en su entorno, el fin es lograr que la empresa Distribuciones el Dorado se vuelva mas competitiva frente a sus competidores mas cercanos, para lograr un mayor crecimiento en el mercado, una mayor rentabilidad y liquidez a sus propietarios, con excelente servicio postventa, y conservación de sus clientes tanto internos como externos, lograr mejores relaciones de las que ya existen con sus proveedores para tratar de igualar o mejorar los precios de venta frente a distribuciones Escobar.

**GRAFICO 12. MATRIZ I – E (Interno – Externo)**

		<b>Ambiente Interno - MEFI (2.77)</b>			
		4	3	2	1
		ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>Ambiente Externo – MEFE (2.85)</b>	ALTO 3				
	MEDIO 2		●		
	BAJO 1				

Fuente: Esta investigación

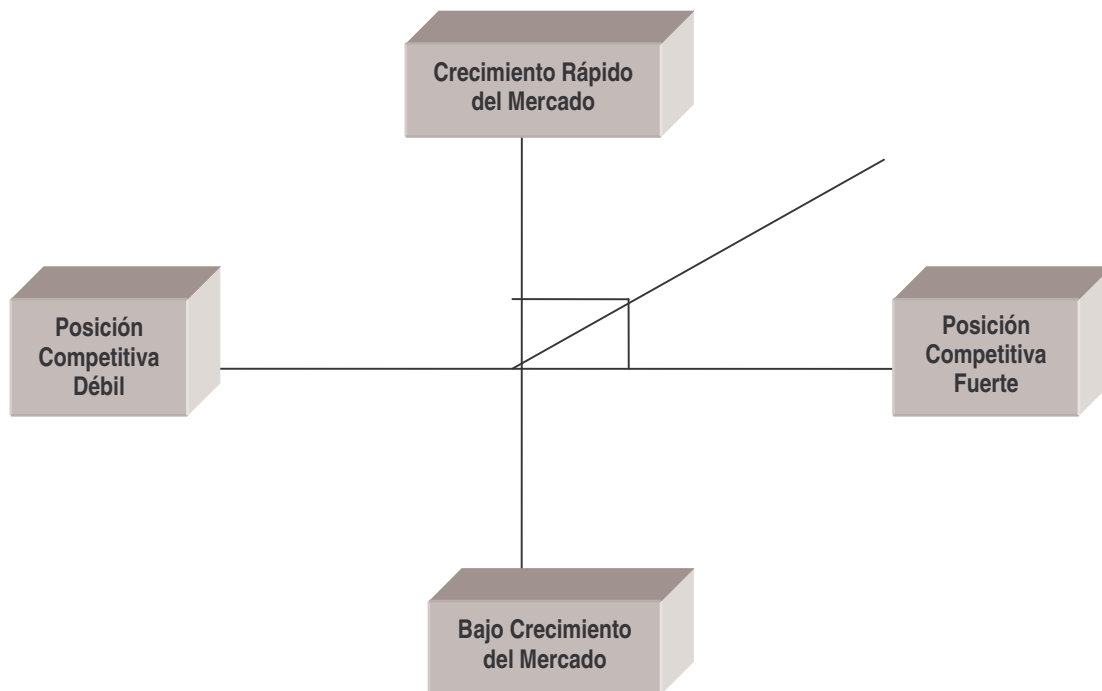
**12.1.2 Matriz de la Gran Estrategia (GE).** Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativos: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno

de los cuadrantes. Para hallar la fortaleza competitiva se utiliza el dato arrojado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en este caso 2.77 y el dato arrojado en la Matriz del Perfil Competitivo que sería 3.16

**GRAFICO 13. Matriz GE**



Fuente: Esta investigación



Se observa que la empresa Distribuciones el Dorado, se encuentra ubicada en el Cuadrante I, por su alto crecimiento del mercado y su fuerza competitiva, por lo tanto, se encuentra en una posición excelente lo cual le permite desarrollar estrategias de ataque que fortalezcan y aumenten su participación en el mercado, tendientes a establecer relaciones duraderas con sus proveedores y con sus clientes desarrollando un ambiente laboral sano y justo para todos sus empleados, en base al análisis anterior se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollo del Mercado
- Penetración del Mercado
- Desarrollo de Producto
- Diversificación Concéntrica

**12.1.3 Matriz de Política Direccional (MPD).** Esta matriz es un mecanismo para garantizar productos o unidades de negocios con base en evoluciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad, y en el atractivo del mercado en donde ésta el mercado.



**CUADRO No. 21. Matriz MPD**

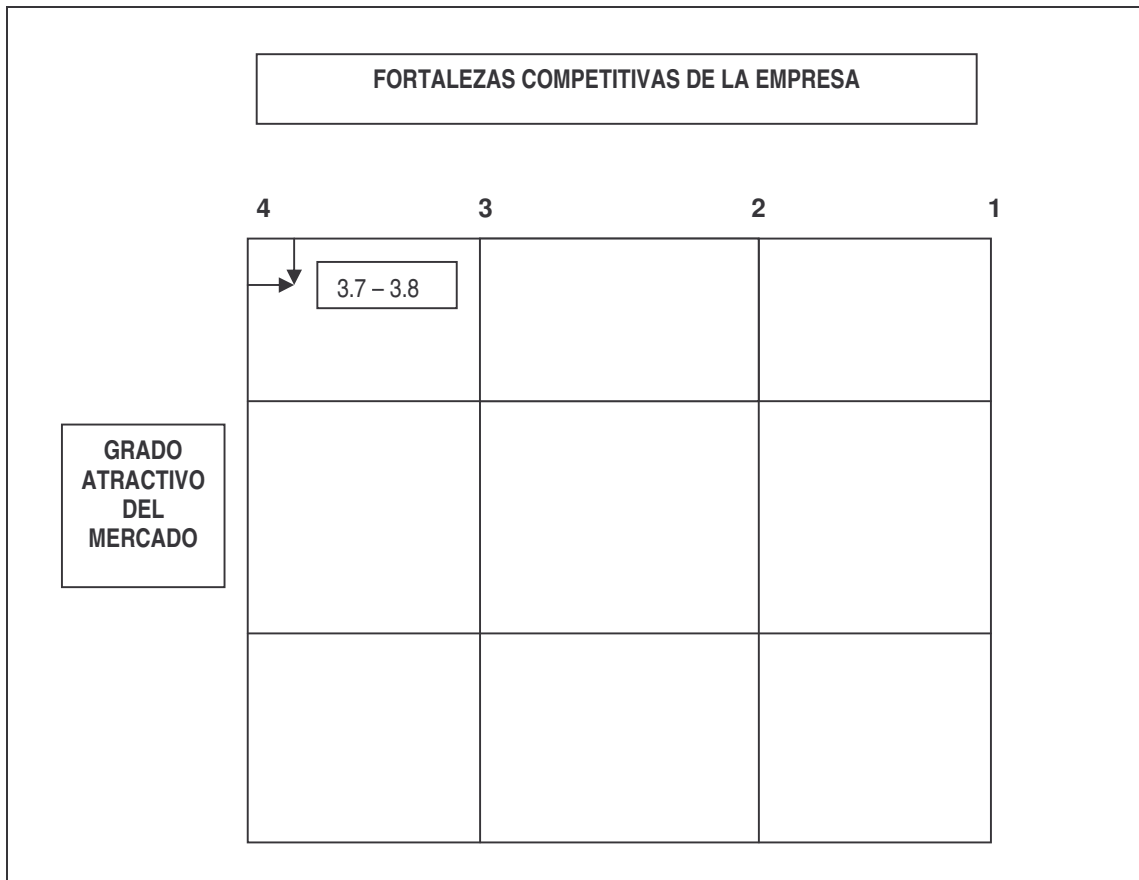
<b>FORTALEZA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Ingresos Operacionales	3
Rentabilidad	4
Disponibilidad de Recursos	4
Fidelización de los clientes	4
Calidad en el servicio al cliente	4
Mayor participación en el mercado	3
<b>TOTAL FORTALEZA COMPETITIVA</b>	<b>3.7</b>
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Crecimiento poblacional	4
Ingreso de Nuevos Usuarios	3
Mayor cobertura en educación	4
Grado de Satisfacción de los Usuarios	4
Entrada de la Competencia	3
Tendencias de cuidados en belleza	5
<b>TOTAL ATRACCION DEL MERCADO</b>	<b>3.8</b>

**Fuente: Esta investigación**

Donde: 5 = Altamente atractivo

1 = No es atractivo

**GRAFICO 14. Matriz MPD**



**Fuente: Esta investigación**

De acuerdo a los datos anteriores, podemos concluir que el mercado de los útiles escolares, los productos de aseo y belleza, y los productos populares se encuentran en un mercado altamente atractivo, y es muy importante saber que actualmente la empresa Distribuciones el Dorado cuenta con las suficientes fortalezas dentro de su organización para lograr ser competitivo en estos mercados sin olvidar contrarrestar las debilidades que logren aumentar la participación en el mercado y de esta manera obtener la fidelización de sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

Por esta razón es aconsejable que la empresa objeto de este estudio lidere las estrategias de Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado, Desarrollo del Producto y Diversificación, mediante una eficaz comercialización de los productos que ofrece Distribuciones el Dorado, manteniendo siempre disponible sus productos con un permanente servicio postventa de calidad para lograr posicionarse en la mente de los usuarios.

#### 12.1.4 Matriz de Grupo Consultor de Boston (BGC).

**Participación relativa del mercado:** Para esta matriz vamos a tener en cuenta el mercado de los útiles escolares ya que este representa la mayor fortaleza y participación en ventas de la empresa Distribuciones el Dorado, El crecimiento de la industria de los productos escolares entre el año 2005 y 2006 fue aproximadamente del 12%, se puede considerar un crecimiento alto dependiendo del tipo de producto y del sector, ya que el desarrollo del mercado y su crecimiento es muy lento.

$$\text{PrMPx} = \frac{\text{Participación del mercado de útiles escolares de El Dorado}}{\text{Participación de la industria de útiles escolares en Nariño}} \times 100$$

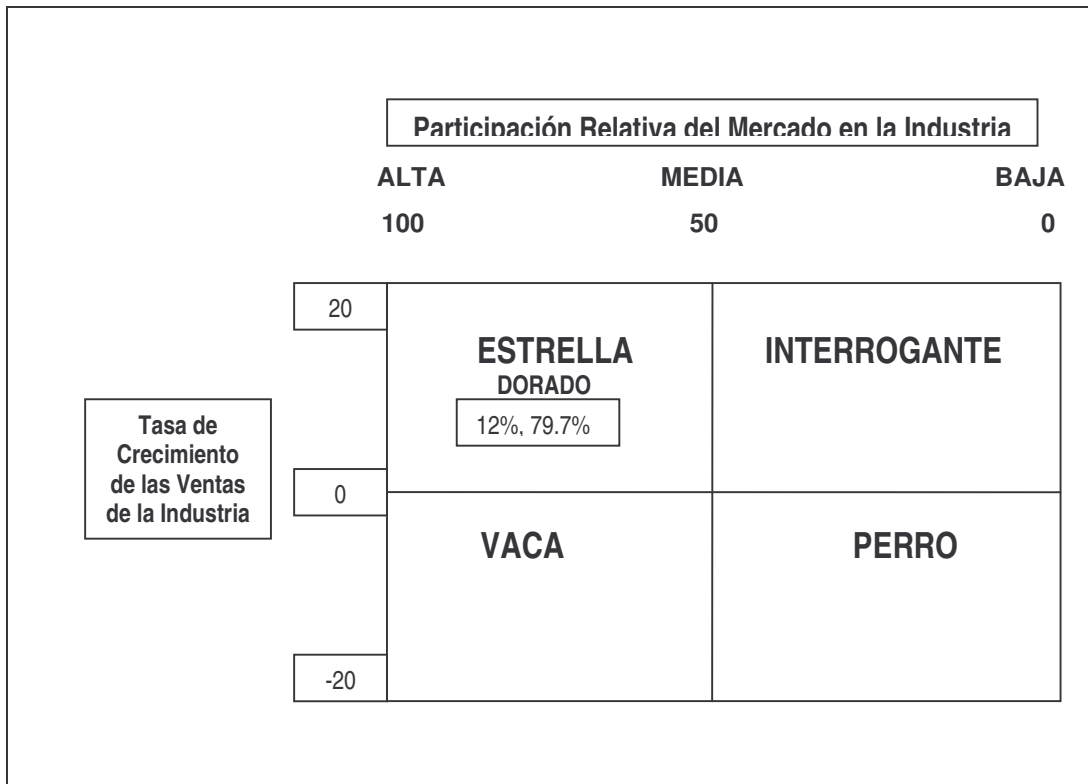
Las ventas del sector son de aproximadamente 27.000.000.000 millones de pesos al año, de los cuales la empresa Distribuciones el Dorado tiene el 22%.

La participación relativa que tiene Distribuciones El Dorado con respecto al líder que en este caso es Distribuciones Escobar, sería:

$$\text{PrMPx} = \frac{\text{Participación del mercado de útiles escolares de El Dorado}}{\text{Participación del mercado de útiles escolares de Escobar}} \times 100$$

Con respecto al líder la empresa tiene una participación relativa del 79.7%, por lo tanto es conveniente aplicar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado con el fin de aumentar la participación que tiene la empresa Distribuciones el Dorado, frente a la industria en general y frente a sus principales competidores en el Departamento de Nariño y poder posicionarlo como un mejor producto estrella.

**GRAFICO 15. Matriz BGC**



Fuente: Esta investigación

Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, esta ubicada en el cuadrante II de la matriz BGC, como producto ESTRELLA, esta posición nos dice que actualmente la empresa se encuentra bien posicionada, pero puede mejorar su posición con respecto al líder mas importante en este caso Distribuciones Escobar, esto representa una oportunidad para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo, aprovechando todas sus fortalezas y recursos físicos, humanos y financieros. Por lo tanto se recomienda las siguientes estrategias:

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Diversificación concéntrica

#### **12.1.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).**

Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI)

**CUADRO 22. Matriz PEYEA**

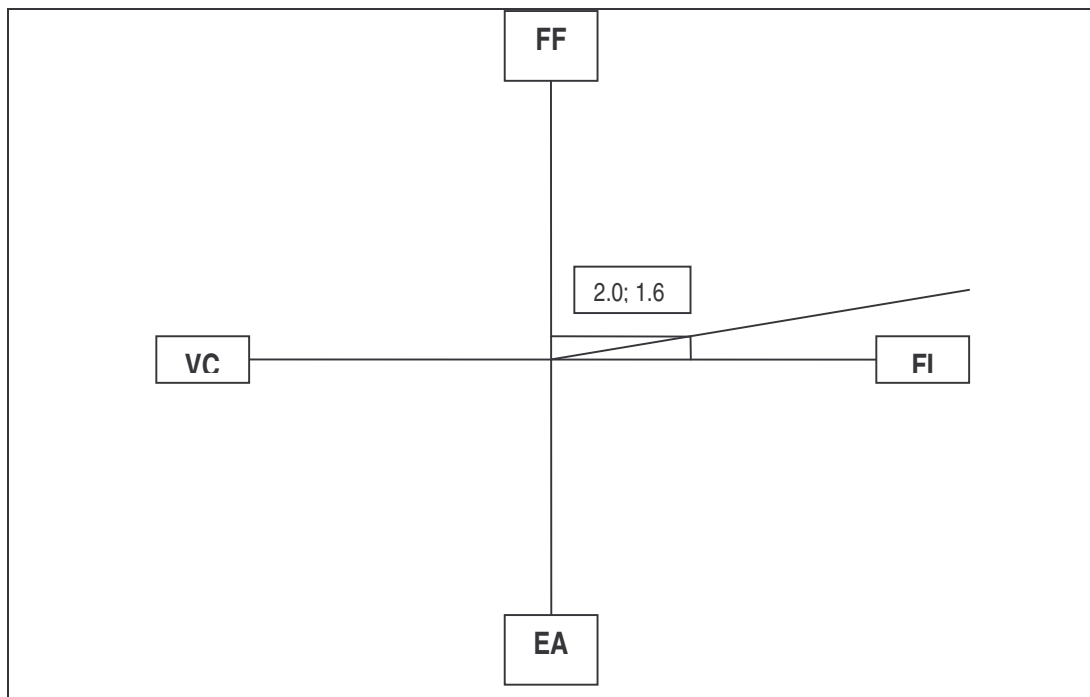
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Liquidez	+6
Capital de trabajo	+4
Nivel de endeudamiento	+3
Rentabilidad	+3
Rotación de inventarios	+5
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>+4.2</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Participación en el mercado	-2
Calidad del servicio	-2
Mayor participación del mercado	-2
Lealtad de los clientes	-1
Sistemas de Comunicación	-3
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>-2.0</b>
<b>FUERZA EN LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Alta competitividad en el sector	+5
Conocimientos tecnológicos	+4
Potencial de crecimiento	+4
Estabilidad financiera	+3
Capacidad de Cubrimiento	+4
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>+4.0</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Ingresos	- 4
Tasa de inflación	- 2
Presión competitiva	- 1
Precios del mercado	- 3
Automatización de procesos	- 3
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>- 2.6</b>

**Fuente: Esta investigación**

$$\Sigma x = FI + VC = 4.0 + (-2.0) = 2.0$$

$$\Sigma y = FF + EA = 4.2 + (-2.6) = 1.6$$

**GRAFICO 16. Matriz PEYEA**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con el resultado obtenido en la Matriz PEYEA, se puede concluir que la Empresa Distribuciones el Dorado es fuerte y obtiene unas ventajas competitivas en la industria que esta en crecimiento constante, de igual manera es importante implementar políticas para mejorar su posición financiera dentro del mercado y frente a sus competidores, esto con el fin de aumentar la participación en el mercado y mantener la lealtad de los clientes, por lo tanto se recomienda las siguientes estrategias de mercadeo:

- Penetración del Mercado
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo de Producto
- Diversificación concéntrica

### 12.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

CUADRO 23. Matriz MCPE

FACTORES CRITICOS	PESO	ESTRATEGIA I Penetración de Mercado		ESTRATEGIA II Desarrollo de Mercado		ESTRATEGIA III Desarrollo de Producto		ESTRATEGIA IV Diversificación Concéntrica	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FACTORES EXTERNOS</b>									
<b>OPORTUNIDADES</b>									
1. Distribución de la Población Femenina	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2. Crecimiento Económico	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Inflación	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4. Tratado de Libre Comercio	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.2
5. Nivel Educativo	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>									
1. Empleo	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2. Impuestos Locales, Departamentales y Nacionales	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>
<b>FORTALEZAS</b>									
1. Rotación de Inventario	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Liquidez	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Segmentación del mercado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Plan de compras	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6. Ambiente laboral	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>DEBILIDADES</b>									
1. Establecimiento de Metas	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
2. Seguimiento y Control	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Indicadores de Gestión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>TOTALES</b>			<b>2.63</b>		<b>2.41</b>		<b>2.49</b>		<b>2.47</b>

Fuente: Esta Investigación

Donde:

CA = Calificación del Atractivo

TCA = Total de Calificaciones del Atractivo

Escala de Calificaciones del Atractivo

1 = No es Atractivo

2 = Algo Atractivo

3 = Bastante Atractivo

4 = Muy Atractivo

0 = Cuando el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

De acuerdo al análisis del anterior gráfico nos está determinando en que orden de importancia, cuál es la estrategia más conveniente para la empresa Distribuciones el Dorado, arrojando los siguientes resultados partiendo de su capacidad tanto interna como externa: La Penetración de Mercado con una calificación del 2.65, seguida de las estrategias de Desarrollo del Producto y la Diversificación concéntrica con 2.49 y 2.47 respectivamente; por último nos dice que la estrategia desarrollo del mercado resulta ser la menos conveniente con una calificación del 2.41.

Aunque la diferencia es mínima entre unas con otras, se observa en la matriz MCPE, que las dos estrategias más recomendadas son la PENETRACION DE MERCADO y DESARROLLO DE PRODUCTO.

## 12.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

**12.2.1 Estrategias de negocio recomendadas.** En esta parte y en lo que sigue del presente trabajo nos vamos a concentrar en el segmento de los útiles escolares, porque en primer lugar es el fuerte de la empresa objeto de este estudio y en segundo lugar porque los clientes de las tiendas y de los pueblos por lo general al comprar los útiles escolares compran los otros artículos (productos de aseo, de belleza y populares). Por lo tanto las estrategias que se recomiendan para la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto son:

- **Penetración del Mercado.** Este tipo de estrategia nos traduce conseguir más ventas a los consumidores actuales de una compañía sin cambiar los productos actuales en lo absoluto.



Tomando la base actual del índice de participación del mercado (22%), de la empresa Distribuciones el Dorado, vemos una oportunidad para aumentar el número de clientes actuales que pertenecen al segmento de los útiles escolares, en un 5% para el año 2008, con lo cual se igualaría a su inmediato competidor (Distribuciones Escobar), esto se puede lograr en primer lugar consiguiendo mejores relaciones comerciales con los proveedores que aseguren mayores descuentos los cuales se traduzcan en disminuir los precios de los útiles escolares menor o igual a su inmediato competidor, de igual manera mediante un programa de ventas agresivo que asegure la entrega de los pedidos en tiempo record, un seguimiento personalizado al cliente, conseguir mas clientes en las zonas donde tiene presencia la empresa, y por último analizar, conseguir y mantener mas clientes institucionales mediante un trato preferencial.

- **Desarrollo de Mercado.** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

1. **Convenios institucionales con alcaldías en zonas apartadas de la región en época de temporada escolar.** Con esto se busca que las alcaldías tengan programas de ayuda los cuales consisten en regalar kits de útiles escolares a la población mas pobre de su región, en época de temporada escolar mediante precios bastante especiales, se puede organizar en estos kits los productos que se van quedando en inventario y de esta manera la empresa Distribuciones el Dorado implementara en su política programas y campañas de ayuda a la población menos favorecida, mejorando de esta manera su imagen, creando la necesidad en los clientes de comprarle a la empresa para que se sigan apoyando este tipo de programas.

2. **Software Contable CAFE:** Este paquete de software le permite a la empresa Distribuciones el Dorado contar con una herramienta ágil y moderna en los procesos de inventario y facturación, se pretende implementar este programa para peticiones, quejas y reclamos (PQR), que busque determinar de manera oportuna los problemas en la atención a los clientes que vuelva mas eficiente y efectivo el servicio al cliente tomando de manera ágil los correctivos necesarios que aumente la satisfacción de los clientes y por ende su fidelidad. Por otro lado se busca crear un convenio comercial con los distribuidores de este software contable con el fin de poder comercializar este programa en las tiendas o pequeñas papelerías creando conciencia en sus propietarios de la importancia de manejar este programa que faciliten las decisiones que se deban tomar en cuanto a compras.

- **Desarrollo del Producto.** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios actuales.

En este aspecto se analizará la implementación de un servicio postventa especializado, que arroje estadísticas de quejas, reclamos de todos los clientes, que determine en que se está fallando, cuáles son las quejas más comunes, con el fin de mejorar el servicio que se le presta a los clientes mayoristas, institucionales, tenderos, supermercados entre otros. Por otro lado crear la tarjeta de cliente fiel para darle un trato preferencial a los clientes que compren con bastante regularidad en acumulación de puntos que se traduzcan en regalos de productos que busque mejorar la imagen de la empresa en la mente de los usuarios.

- **Diversificación Concéntrica.** La compañía agrega productos que tengan semejanza tecnológica o de mercadotecnia con la línea de productos existentes, estos artículos suelen tener interés para nueva clase de consumidores.

Se aconseja a la empresa Distribuciones el Dorado comercializar productos de computación, al por mayor mediante alianzas estratégicas con proveedores que aseguren un precio competitivo, estos se puede comercializar en colegios, universidades e instituciones pero con muy buenas garantías en cuanto a precio, calidad de los productos y una buena capacitación y asesoría.

### **12.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, tiene definido su segmento de mercado de la siguiente manera:

Distribución y venta de productos escolares y de oficina, artículos de aseo, productos de belleza y productos populares en el municipio de Pasto, Túquerres, Samaniego, Tumaco, Chachagui, zona norte del departamento, algunos municipios de la zona sur del departamento del Cauca, zona alta y baja del departamento de Putumayo.

En cuanto a la oferta de los nuevos servicios y productos, la empresa pretende introducir en el mercado el programa de peticiones, quejas y reclamos, accesorios y equipos de computación, convenios institucionales con alcaldías para programas sociales que beneficien a los niños más pobres en época de temporada escolar,

implementación de la tarjeta fiel, comercialización del programa contable café en tiendas y pequeñas papelerías (Ver Anexo A: Matriz de Segmentación)

### **13 OBJETIVOS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO**

El Plan Estratégico de Marketing tiene esencialmente por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto que aseguren su desarrollo a mediano y largo plazo.

Tales opciones deberán traducirse en decisiones y programas de acción que conlleven como fin último aumentar la participación actual del mercado y los niveles de satisfacción de los usuarios prestando un servicio con calidad y eficiencia, para lo cual se debe trabajar en los siguientes objetivos:

√ Realizar un análisis y seguimiento de las necesidades de los clientes de útiles escolares de la empresa Distribuciones el Dorado.

√ Elevar el nivel de competitividad de la empresa Distribuciones el Dorado, frente a sus mas cercanos competidores disminuyendo de esta manera el riesgo de perder mercado y a la vez garantizando el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

√ Aumentar en un 3% las utilidades de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto para el año 2008

√ Crear una oficina para la atención de peticiones, quejas y reclamos, que se interese por las necesidades e inquietudes de los clientes de la empresa Distribuciones el Dorado.

√ Implementar políticas para la atención rápida y oportuna de los pedidos.

√ Diseñar programas y políticas que permitan incrementar el nivel de ingresos sin que esto aumente la cartera de la empresa Distribuciones el Dorado.

√ Posicionar en el usuario la imagen de la empresa Distribuciones el Dorado.

## **14 MEZCLA DE PRODUCTOS**

La Mezcla de Productos llamada también surtido de productos, es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una empresa le ofrece en venta al público consumidor.

Los productos que actualmente ofrece la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto a sus clientes institucionales, de supermercados y tiendas son:

### **14.1. PRODUCTOS ESCOLARES**

Son los productos que tienen que ver con las necesidades de los estudiantes en todos los niveles de educación, como son cuadernos, reglas, lápices y lapiceros, colores, blocks de papel, plastilina, crayones, marcadores, pegantes, borradores, sacapuntas, carpetas, maletines, cartulinas, entre otros. De igual manera en este grupo están los artículos de oficina dirigido a empresas públicas y privadas, como son: resmas de papel, lapiceros, sobres de manila, blocks, agendas, archivadores AZ, carpetas, separadores, señaladores, stickers, resaltadores, marcadores, tableros acrílicos, borradores de tableros, entre otros.

### **14.2 PRODUCTOS DE ASEO PERSONAL Y DEL HOGAR**

En este conjunto se encuentran los productos que tienen que ver con el aseo del hogar y de oficinas como son limpiadores, ambientadores, jabón para lavar cocina y pisos, detergentes, entre otros. Por otro lado en este conjunto también se encuentran los productos de aseo personal como son jabón de tocador, champú, desodorantes, talcos, lociones, maquinas de afeitar, entre otros. Y por último se encuentran los productos de belleza como son cepillos, peinetas, colorantes para el cabello, sombras, correctores, delineadores, pestañitas, labiales, brillos, polvos y bases faciales, cremas para desmaquillar, humectar y nutrir la piel, depiladores, rubores, aplicadores de sombras y rubores, entre otros.

### **14.3 PRODUCTOS POPULARES**

Este segmento hace referencia al conjunto de productos desechables como son vasos, platos, cucharas, tenedores, cuchillos, servilletas, entre otros.

## **15 ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **15.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, comercializa útiles escolares y de oficina, productos de aseo personal y del hogar, productos de belleza y productos populares en los municipios de Pasto, Tumaco, Samaniego, Túquerres, Chachagui, zona sur del departamento del Cauca y zona alta y baja del departamento del Putumayo.

La empresa vende sus productos a tres tipos de clientes que son institucionales, supermercados y tiendas, también tienen ventas al detal en la ciudad de Pasto por medio de una bodega principal y dos puntos de ventas en alkosto centro (solamente en temporada escolar), y alkosto del parque bolívar. De igual manera se catalogan tres escalas de precios dependiendo el tipo de cliente, de menor a mayor de acuerdo a si son clientes mayoristas, minoristas y clientes de mostrador.

### **15.2 ESTUDIO DEL MERCADO**

En este aspecto se retomo un estudio de satisfacción del cliente que hizo la empresa Distribuciones el Dorado hace un año pero que no tuvo ningún análisis por parte de la misma, su objetivo primordial era conocer la opinión que tienen los clientes institucionales y de tiendas sobre el servicio y la atención de la fuerza de ventas, Para ello se aplico una (1) encuesta, la cual consto de diez (10) preguntas cada una (Ver Encuestas Anexo B), distribuidas en una muestra representativa de 150 clientes institucionales y tenderos en el municipio de Pasto, después de analizar los datos obtenidos en las encuestas aplicadas se encontraron los siguientes resultados:

Del total de encuestados (150), 58 son hombres y 92 son mujeres, lo que mas compran son los productos escolares representando el 61.3% (92 personas), del total, el 22% (33 personas), compran productos de aseo y de belleza y el 16.7% (25 personas), compran productos populares, con esto podemos ratificar que el fuerte de la empresa Distribuciones el Dorado es el segmento de los útiles escolares quienes representan un alto rango de las ventas de la empresa.

El 14% (21 personas), califica el servicio prestado por parte del vendedor de la empresa Distribuciones el Dorado como excelente, el 50% (75 personas) bueno, el 23.3% (35 personas) como regular, el 7.3% (11 personas) como malo, el 1.3% (2 personas), como pésimo y el 4% (6 personas) no sabe/no responde, esto indica que

el servicio al cliente de la empresa objeto de este estudio tiene una buena aceptación por parte de los clientes, con el 64% entre excelente y bueno, en este aspecto es necesario trabajar en el porcentaje que esta ente regular, malo y pésimo, ya que una de las políticas de la empresa es brindar un excelente servicio al cliente con calidad, eficiencia y efectividad, con el fin de lograr la imagen y fidelización de sus clientes. .

En cuanto al tiempo de respuesta que la empresa ha requerido para solucionar una queja o reclamo el 8% (12 personas), le solucionaron el problema en un lapso de 5 a 15 minutos, el 48% (72 personas) de 15 a 30 minutos, el 37.3% (56 personas) más de treinta minutos y el 6.7% (10 personas), no sabe/no responde, esto nos indica que al 56% le solucionan los problemas en promedio de 10 a 30 minutos, pero vemos que todavía hay muchos clientes a los cuales se les demoran mas de media hora en solucionarles los problemas, es necesario crear una cultura en la organización de respuesta rápida a las peticiones de los clientes, y si no es posible solucionar el problema en un lapso de 20 minutos, por lo menos mantener informado al cliente en que estado va la solución de su problema, con esto hacemos sentir al cliente que es muy importante para la empresa.

El 76.7% (115 personas), opinan que el vendedor le ha brindado una información clara, el 10% (15 personas), opinan que la respuesta no fue clara, para el 10% (15 personas), la respuesta fue reservada y el 3.3% (5 personas), no sabe/no responde, los anteriores resultados nos muestran que el personal de ventas esta capacitado en su manera de comunicar a sus clientes para que esta sea lo mas clara posible, sin embargo, todavía queda mucho por trabajar es importante en este aspecto capacitarlos en formas de comunicación clara, sencilla y sobre todo oportuna.

El 30% (45 personas) de los encuestados le gusta comprar en Distribuciones el Dorado por el precio de sus productos, el 41.3% (62 personas), compran por la atención que se les ofrece, el 14% (21 personas), compran por el servicio postventa, el 8% (12 personas), compran por comodidad y el 6.7% (10 personas) compran por otras razones, esto nos demuestra que la atención que ofrece actualmente la empresa Distribuciones el Dorado tiene buena aceptación entre los clientes, la imagen que tiene el servicio al cliente en los usuarios esta muy bien aceptada, pero es necesario seguir trabajando en este aspecto, manteniendo la vanguardia en este tema frente a sus mas cercanos competidores.

El 8% (12 personas) de los encuestados tienen una frecuencia de compra semanal, el 16.7% (25 personas), compra quincenalmente, el 44% (66 personas), compra mensualmente y el 3.3% (47 personas) se demora mas de un mes en volver a comprar, la frecuencia de compra en Distribuciones el Dorado es alta, de aquí la importancia de establecer relaciones duraderas con los clientes que busquen

satisfacer sus necesidades y mejore de esta manera la imagen de la empresa en la mente de los usuarios.

Del total de los encuestados el 21.3% (32 personas), le entregan el pedido en el transcurso de un día después de hacer la orden de compra, el 72% (108 personas), le entregan el pedido entre 2 a 3 días, el 5.3% (8 personas), le entregan el pedido entre 5 a 10 días, el 1.3% (2 personas), le entregan el pedido entre 10 a 15 días, no se presentaron clientes a quienes el pedido les haya llegado después de los 15 días, aquí vemos la eficiencia en la entrega de los pedidos a los clientes, es importante en este aspecto que en lo posible la entrega de los pedidos sean entregados como máximo dentro de los cinco días siguientes a la orden de compra.

En cuanto al proceso de facturación y la efectividad en el cobro de cartera los encuestados opinaron que es excelente con el 38.7% (58 personas), bueno con el 50.7% (76 personas), regular el 8.7% (13 personas) y malo el 2% (3 personas), lo anterior nos indica que estos procesos son efectivos en la empresa ayudándole a la misma en la recuperación rápida y efectiva de la cartera aumentando de esta manera la liquidez de la misma, para tener recursos disponibles en el cumplimiento de sus obligaciones bancarias, comerciales y laborales.

El 16.7% (25 personas), opinaron que la empresa Distribuciones el Dorado debe mejorar para que la entrega de los pedidos sea mas rápida, el 40.7% (61 personas), mejorar los precios, el 14% (21 personas) mejorar en la atención personalizada, el 19.3% (29 personas) mejorar en el tiempo de respuesta a las quejas y reclamos. En este aspecto es importante analizar los mecanismos que se deban tomar para disminuir los precios de los productos mejorando las relaciones comerciales con los proveedores, conseguir recursos para poder comprarles a los distribuidores de contado con el fin de conseguir mayores descuentos que se traduzcan en el precio final al consumidor.



## **16 ANÁLISIS COMERCIAL**

### **16.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL**

La empresa Distribuciones El Dorado espera tener un incremento del 5% en el mercado actual de los útiles escolares

Es de gran ayuda saber que esta empresa a nivel del Departamento de Nariño se ha proyectado como una de las empresas líderes en el segmento de útiles escolares en el cual nos vamos a interesar en este trabajo.

Como sabemos que la empresa objeto de este estudio no ha implementado un programa de planeación estratégica y debido a los cambios cada vez más rápidos en su entorno sus directivos tienen la plena conciencia en que se deben implementar programas, que lleven a trabajar en políticas y estrategias para ser cada vez más eficientes en el manejo de los recursos que busque ser más competitiva y se consolide en un futuro como la empresa líder en el mercado de los útiles escolares.

## 17 ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 17.1 ESTRATEGIAS PARA DEMANDA SELECTIVA

La empresa Distribuciones El Dorado se enfrenta a una competencia fuerte y que puede aumentar, razón por la cual debe dirigir sus esfuerzos en la demanda selectiva; por lo tanto, se debe enfocar a fortalecer la lealtad de los clientes a través del aumento en la satisfacción de sus necesidades.

#### 17.1.1 Conservación y/o Expansión de la Demanda dentro de la Base de los Usuarios Actuales

» **Mantener la Satisfacción.** La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, consciente de que la satisfacción de sus clientes actuales es el principal motivo de lealtad, buscará lograrlo a través del fortalecimiento de su imagen, mediante la prestación de los servicios de atención antes, durante y después del proceso de ventas con eficiencia y calidad. Por lo tanto, la empresa implementará acciones estratégicas entre las que sobresalen: Oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos que logre responder oportuna, y eficientemente las necesidades de los clientes, manejo eficiente de sus recursos. Esto le permitirá a la empresa no solo consolidar su capacidad competitiva, sino además, diferenciar y fortalecer su imagen dentro del mercado de los útiles escolares en el municipio de Pasto.

#### 17.1.2 Ampliar el Mercado Actual.

» **Extensión de la Línea de Producto.** La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, su principal mercado es la comercialización de los útiles escolares, la empresa pretende lograr un mayor crecimiento a través del aprovechamiento de una de sus mayores ventajas competitivas en el mercado que es la imagen y el servicio a sus clientes, Por lo tanto, a través de la implementación de estrategias como el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto y la diversificación concéntrica la empresa Distribuciones el Dorado espera ampliar su mercado actual dentro del segmento de los útiles escolares.

## **18 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL DORADO DE LA CIUDAD DE PASTO**

La mayoría de las empresas tienen una firma que esta reconocida como líder del mercado. Distribuciones el Dorado tiene la segunda porción más grande del mercado de los útiles escolares seguida del líder que es Distribuciones Escobar.

Para la empresa Distribuciones el Dorado, se hace necesario formular algunas estrategias que permitan consolidarse como líder del mercado, para esto es necesario implementar las siguientes estrategias defensivas:

### **18.1 DEFENSA DE LA POSICIÓN.**

Una forma de defensa es construir fortificaciones en torno a una posición, aunque limitarse a defender la posición a los productos actuales es una forma de miopía en mercadotecnia. De esta manera se cometería un error si las empresas líderes en los mercados colocaran todos sus recursos para construir fortificaciones en torno a sus productos actuales.

Por lo tanto, la empresa Distribuciones el Dorado, no debe limitarse únicamente en defender la posición de sus productos actuales, sino que por el contrario, se puede estudiar la posibilidad de inclinar sus esfuerzos hacia la búsqueda de crear nuevos productos que le permitan ampliar su capacidad de liderazgo, no sólo dentro de su mercado actual sino también dentro de otros mercados, con el objetivo de lograr incrementar la satisfacción de sus clientes.

En este sentido, es necesario que la empresa demuestre su capacidad interna en el mercado de los útiles escolares, con el desarrollo de nuevos productos como son:

- Oficina de atención de peticiones, quejas y reclamos (PQR).
- Implementar la tarjeta cliente fiel, que otorgue un trato preferencial a clientes mas leales en cuanto a descuentos y premios.

### **18.2 DEFENSA DE LOS FLANCOS.**

Cuando se este defendiendo su posición global, el líder del mercado deberá prestar particular atención a sus flancos más débiles; ya que sus competidores normalmente atacaran el punto débil de la compañía.

Aunque actualmente la empresa Distribuciones el Dorado no es el líder del mercado, esta debe aprovechar su experiencia y conocimiento del mercado que le permitan ratificarse como una de las empresas más importantes de la región en el mercado de los útiles escolares no solo en el mercado local, sino también regional y departamental, de esta manera será difícil para la competencia tratar de atacar en los puntos débiles de la organización.

### **18.3 DEFENSA PREVENTIVA.**

Se trata de lanzar una ofensiva en contra de la competencia antes de que esta comience la suya contra la empresa Distribuciones el Dorado. .

En el Plan de Acción de Mercadeo, se formula una actividad estratégica que busca realizar un diagnóstico de la competencia, ello le permitirá a la empresa tener una visión más amplia de la competencia para estar preparado y responder de manera estratégica un posible ataque.

Tomando como supuesto la entrada de nuevos competidores dentro del mercado de los útiles escolares en el municipio de Pasto, es necesario analizar las posibles estrategias de ataque que la empresa pueda emplear en contra de la competencia.

### **18.4 ATAQUE FRONTAL.**

Para efectos de este análisis, el Retador sería la competencia y el Competidor sería la empresa Distribuciones el Dorado.

El Retador puede lanzar un ataque frontal enfrentando sus recursos directos contra los del Competidor, atacando los puntos fuertes y no los débiles. El resultado depende de quién tenga mayor fuerza y resistencia. Para tener éxito un ataque frontal, el Retador atacará el producto del Competidor, sus esfuerzos de publicidad, precio y distribución, entre otros, para que este ataque frontal tenga éxito, la empresa necesita una fuerte ventaja sobre su competidor, ya que mientras más fuerte y atrincherado este el Competidor, mayor será la fuerza que necesita el Retador. En este sentido, si el Retador del mercado tiene menos recursos que el Competidor, un ataque de estas características se convierte en una misión suicida.

Analizando esta estrategia de ataque, se puede llegar a la conclusión que puede ser probable que la competencia trate de aplicarla, Distribuciones Escobar y Dispapel

pueden atacar a la empresa Distribuciones el Dorado en la estrategia de disminuir los precios, para lo cual la empresa debe estar lista implementando mejores relaciones con sus proveedores.

### **18.5 ATAQUE AL FLANCO.**

El competidor espera ser atacado de frente y usualmente concentra sus recursos para proteger sus posiciones más fuertes, aunque normalmente tiene algunos flancos débiles y estos son vulnerables para el retador. Estos puntos débiles le permiten al retador concentrar su fuerza contra la debilidad del competidor, el retador ataca el fuerte del competidor para que este concentre en este punto sus recursos, pero le da una sorpresa al atacar en un flanco estratégico. Sin embargo, la estrategia de ataque al flanco más efectivo, consiste en detectar necesidades de mercado no conocidas y que el líder no atiende.

Una de las mayores ventajas competitivas de la empresa Distribuciones el Dorado es la imagen que tiene en el mercado y el servicio que se ofrece a sus clientes, lo cual la convierten en una de las empresas de mayor proyección y liderazgo en el mercado de la venta de útiles escolares, fortaleciendo de esta manera su capacidad competitiva e innovadora.

Por lo tanto, es muy difícil que los competidores traten de detectar necesidades en el mercado que no sean conocidas por la empresa objeto de este estudio y que esta no este en la capacidad de atenderlas, haciendo muy difícil que la competencia pretenda lanzar una estrategia de ataque con estas características y si lo hacen tendrán que destinar muchos recursos en este tipo de ataque sin garantizar que logren debilitar a la empresa Distribuciones el Dorado.

### **18.6 ATAQUE GUERRILLERO.**

Esta opción estratégica es muy especial para las pequeñas empresas o las descapitalizadas, ya que el retador hace pequeños y periódicos ataques para acosar y desmoralizar al competidor con la esperanza de establecer posiciones firmes y permanentes. En este tipo de ataque la competencia puede usar los medios convencionales y no convencionales para acosar directamente el competidor. En este sentido se pueden incluir la reducción selectiva de precios, latrocinio de ejecutivos, ataques promocionales o acciones legales diversas. Pero estas campañas guerrilleras permanentes pueden ser muy costosas y deben lograr resultados muy efectivos si el retador desea hacerle frente al líder.

Para la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, al haber incursionado en el mercado de los útiles escolares hace varios años, es poco probable que los competidores cuenten con una capacidad de recursos suficientes como para atacar de manera fuerte y frontal la actual posición de la empresa. Pero si es posible que la competencia ataque periódicamente y en menor proporción con el fin de debilitar a la empresa. Por lo tanto lo que es factible de que ocurra es que la competencia inicie con una serie de ataques pequeños y periódicos que traten de debilitar a la empresa en cuestión, estos ataques podrían estar orientados hacia las reducciones en los precios de los productos.

## 19 MARKETING MIX (4 PS)

### 19.1 PRODUCTO

**19.1.1 Productos Actuales.** La búsqueda del mejoramiento de los productos que ofrece la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, actualmente, estará orientada en el estudio de aspectos como: la calidad, la eficiencia, eficacia y la cobertura, que busque no solo incrementar los niveles de satisfacción de los clientes sino que además los excedan y que se logre de esta manera fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

**19.1.2 Nuevos Productos.** Aprovechando el amplio conocimiento con que cuenta la empresa Distribuciones el Dorado en la venta de artículos escolares, la empresa cuenta en la actualidad con la capacidad de desarrollar nuevos estudios y programas que logren obtener y poner en marcha productos nuevos como: la creación de una oficina para atender de manera oportuna y eficiente las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, implementar la tarjeta fiel que ofrezca mejores descuentos a sus clientes mas fieles, y comercializar equipos y accesorios de computación con precios muy competitivos y productos de calidad., que permita visualizar en los clientes una concepción diferente de lo que significa recibir productos de calidad, con los mejores precios y la mejor atención.

De igual manera y gracias a la experiencia en el manejo del programa contable CAFÉ, la empresa esta en condiciones de ofrecer estos beneficios a los tenderos y pequeñas papelerías.

**19.1.3 Etapas del Ciclo de Vida del Producto.** El mercado de los útiles escolares se encuentra en la fase de madurez, al igual que los nuevos servicios que la institución pretende poner en funcionamiento. Por lo tanto la empresa deberá adelantar los estudios de mercado requeridos que le permitan caracterizar el funcionamiento de cada nuevo producto o servicio, sus ciclos, sus márgenes de utilidad, las calidades requeridas, los riesgos, las tendencias futuras, la identificación de los nuevos mercados, entre otros.

#### 19.1.4 Políticas Funcionales

- **Políticas de Diseño.** Entre estas políticas están: el empaque, la marca y los servicios

- **Políticas de Empaque.** Los productos escolares que vende la empresa Distribuciones el Dorado son de la mejor calidad, con garantías y excelente empaque y presentación

- **Políticas de Marca.** La marca DISTRIBUCIONES EL DORADO, es reconocida en el ámbito local, regional y departamental, por su tradición y permanente compromiso con sus clientes lo cual le permite garantizar un amplio respaldo a los mismos.

√ **Nombre de Marca.** Es la parte que se puede pronunciar, en este caso sería “DISTRIBUCIONES EL DORADO”

√ **Logotipo de la Marca.** En la actualidad la empresa cuenta con un logotipo, que tiene como nombre **EL DORADO**, en letras grandes de color amarillo y azul.

- **Política de Servicio.** El servicio al cliente es otro elemento fundamental de la estrategia de producto, por lo tanto, la empresa Distribuciones el Dorado deberá orientar sus esfuerzos corporativos a garantizar un excelente servicio a todos los clientes del mercado de productos escolares, con el propósito de maximizar su satisfacción.

Para ello se pretende desarrollar actividades estratégicas como son: la aplicación de encuestas en forma periódica a los nichos de mercado que busquen medir el grado de satisfacción de sus clientes institucionales y tenderos, crear la oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos, mejorar la calidad del servicio en cada tipo de cliente, entre otras actividades, que conviertan esta política en un fortaleza para la empresa.

## 19.2 PRECIO

**19.2.1 Definición del Precio.** El precio de los productos que ofrece la empresa Distribuciones el Dorado, se fija de acuerdo al gobierno, al mercado, a las alzas que implementen los proveedores, entre otros, tanto para los productos actuales como para los nuevos que la empresa pretende implementar.

**19.2.2 Objetivos del Precio.** Los objetivos del precio están orientados a lograr la aceptación de los productos por parte de los clientes, con una retribución que le permita a la empresa obtener una margen de rentabilidad, de igual manera estos objetivos están orientados a:



- **Utilidades:** Alcanzar un rendimiento meta maximizando las utilidades
- **Ventas:** Aumentar el volumen de ventas y mantener o incrementar la participación en el mercado.
- **Situación Actual:** Estabilizar los precios y hacer frente a la competencia.

**19.2.3 Estrategias del Precio.** Las estrategias a implementar por parte la empresa Distribuciones el Dorado busca aumentar los grados de aceptación y satisfacción de sus clientes.

**19.2.4 Metodología para Fijar el Precio.** El precio de los productos se fija de acuerdo al costo que le representa a la empresa adquirirlo, por los precios establecidos por los competidores del segmento, y por las políticas de rendimiento, utilidad y liquidez que tiene la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto.

### **19.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

**19.3.1 Objetivos de la Distribución.** El objetivo fundamental de la distribución es el de garantizar que los productos escolares llegue a todas las personas en el municipio de Pasto que los necesiten y de una manera eficiente y oportuna, de igual manera se busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Aumentar la participación de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto
- Introducir nuevos productos
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Consolidar el posicionamiento de la empresa
- Fortalecer la Competitividad

**19.3.2 Medios para la Distribución.** Los productos escolares se distribuyen mediante la fuerza de ventas de la empresa Distribuciones el Dorado, mediante los

vehículos que apoyan la comercialización y distribución de los productos de manera rápida y oportuna.

Las ventas al detal se venden y distribuyen en la bodega principal y en los dos puntos de ventas que tiene la empresa en la ciudad de Pasto.

**19.3.3 Criterios y Selección del Tipo de Intermediarios.** Los intermediarios que utiliza la empresa Distribuciones el Dorado son los supermercados y las tiendas de barrio quienes apoyan para que la distribución sea más efectiva y llegue a un número mayor de clientes.

## **19.4 PROMOCIÓN**

**19.4.1 Publicidad.** La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, debe masificar campañas a través de medios como la radio, la prensa, directorios telefónicos, directorio comercial, eventos de recreación y la televisión regional, que lleguen hasta al mayor número de clientes potenciales, con el fin de aumentar las ventas y la participación del mercado, logrando de esta manera, un posicionamiento estratégico frente al cliente. De igual manera, este tipo de publicidad deberá orientarse a difundir de manera amplia, clara y sencilla el gran conocimiento con el que cuenta la empresa en la comercialización de útiles escolares.

La evaluación del programa de publicidad recaerá en la gerencia y en el departamento comercial, quienes analizarán el impacto de los mensajes y los medios empleados.

**19.4.2 Merchandising.** Por estar relacionado directamente con un servicio en este caso la atención personalizada antes, durante y después de la venta, se plantea estrategias de promoción a través de un portafolio de productos impreso en material de alta calidad y diseño, donde se informe a los clientes lo que la empresa Distribuciones el Dorado ofrece.

Las instalaciones y el personal administrativo y sobre todo los vendedores deben andar muy bien presentados en el momento en que el cliente tenga el primer contacto con la empresa, ya que la primera impresión cuenta mucho a la hora de elegir y debe sentirse muy importante para la empresa.

**19.4.3 Relaciones Públicas.** Se deben promover excelentes relaciones institucionales, con proveedores y clientes que aseguren su fidelidad

## **20 PLAN OPERATIVO DE MARKETING**

Consiste en diseñar una matriz en donde se detalle los objetivos que se pretenden alcanzar, las metas, las estrategias que vamos a utilizar para alcanzar esos objetivos, las actividades, los responsables, el tiempo en el cual alcanzaremos esos objetivos, el presupuesto asignado y un indicador de logro

**CUADRO 24. Plan de Acción.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Lograr la satisfacción de los clientes en el mercado de los útiles escolares, de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto.</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Mejorar la calidad del servicio en cada cliente</li> <li>• <b>Meta:</b> Aumentar la satisfacción del cliente en un 10%</li> </ul>				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES DE GESTION</b>
1. Encuestas que se apliquen cada dos años a todos los clientes de la empresa (institucionales, supermercados, mostrador, tenderos), con el objetivo de medir el grado de satisfacción del cliente y tomar las medidas que se necesiten para mejorar continuamente las necesidades de los mismos	- Gerencia - Jefe de Ventas - Vendedores	En el año 2008 y cada dos años	- Financieros - Humanos - Logísticos	Del número total de encuestados se va a medir el porcentaje de aceptación: Número de encuestados 100% 100% al 95% servicio excelente 94% al 80% servicio bueno 51% al 79% servicio regular Y menos del 50% servicio malo
2. Crear una oficina de peticiones, quejas y reclamos permita conocer en forma oportuna las necesidades de los clientes, con el propósito de elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo de la fuerza de ventas.	- Gerencia - Jefe de Ventas	En los tres primeros meses de la implementación del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Se va a medir la efectividad de la oficina de PQR teniendo en cuenta el número de visitantes frente a los clientes satisfechos efectivos.
3. Reducir los tiempos de respuesta en las Peticiones, Quejas y Reclamos	- Gerencia - Jefe de Ventas	En los seis primeros meses del presente	- Financieros - Humanos	Se va a medir el número de quejas recibidas sobre el número de quejas solucionadas

		plan	- Logísticos	
4. Mejorar la calidad de los servicios postventa de la empresa Distribuciones el Dorado	- Gerencia - Jefe de Ventas - Fuerza de Ventas	En el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	En este aspecto se va a medir el número de clientes satisfechos sobre el número de encuestados
5. Crear e implementar la tarjeta fiel que otorguen descuentos especiales, premios, entre otros	- Gerencia - Jefe de Ventas - Fuerza de Ventas	En los primeros seis meses del primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de tarjetas entregadas sobre el total de clientes de la empresa en la ciudad de Pasto  Si es mas del 90% la efectividad de la fuerza de ventas es excelente  Si esta entre el 70 al 89%, es buena  Si esta entre el 50 al 69%, es regular  Y menos del 50%, es mala  Frecuencia de compra clientes con tarjeta fiel comparada con la frecuencia de compra clientes sin tarjeta fiel, si el resultado es mas alto para los que tienen la tarjeta fiel, la tarjeta se considera efectiva.
6. Capacitar a todo el personal de la empresa en la política de mejorar el servicio al cliente para crear la cultura del servicio rápido, oportuno y eficiente	- Gerencia	Durante los seis meses del segundo año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Se va a medir el número de personas capacitadas en la empresa sobre el total de empleados  100% se cumple la meta  Menos del 99%, no se cumple la meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Aumentar la utilidad de la empresa Distribuciones el Dorado , durante el próximo año en un 5%</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Aumentar las ventas en los clientes actuales y por medio de nuevos clientes</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meta:</b> Aumentar los ingresos en un 5% durante el próximo año</li> </ul>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Aumentar el número de clientes de la empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto	- Gerencia - Jefe de ventas - Fuerza de ventas	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Nuevos clientes sobre el total de clientes actuales Entre 9 y 10% se considera excelente Entre el 7 y 8.9% se considera buena Entre el 4 al 6.8% regular Menos del 3.9% mala
2. Aumentar los ingresos por concepto de venta de nuevos productos	- Gerencia - Jefe de ventas - Fuerza de ventas	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Ventas con nuevos productos sobre las ventas sin los nuevos productos Por encima del 5% se considera excelente Entre el 4% al 4.9%, es buena Entre el 3% al 3.9%, regular Menos del 2.9%, mala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Elevar la Competitividad de la empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Mejorar la eficiencia y la eficacia en todas las áreas de la empresa</li> <li>• <b>Meta:</b> Disminuir en un 10% las Peticiones, Quejas y Reclamos</li> </ul>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Disminuir el tiempo de respuesta en las P.Q.R.	- Oficina de servicio al cliente	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de quejas recibidas sobre el número de personas atendidas

2. Unificar criterios de atención a todos los clientes	- Jefe de ventas	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Del número total de encuestados se va a medir el porcentaje de aceptación: Número de encuestados 100% 100% al 95% servicio excelente 94% al 80% servicio bueno 51% al 79% servicio regular Y menos del 50% es mala
3. Mejorar la eficiencia y rapidez en el tiempo de respuesta a cliente	- Jefe de ventas - Fuerza de ventas	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Disminuir el tiempo de respuesta de 15 o mas minutos a 10 minutos en promedio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Fortalecer el posicionamiento de la imagen de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto en el segmento de los útiles escolares</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Mejorar la imagen corporativa de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto en los próximos dos años</li> <li>• <b>Meta:</b> Mejorar en un 10% el nivel de reconocimiento de la empresa en el ámbito local, regional y departamental</li> </ul>				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Evaluar el resultado de las acciones implementadas por la empresa Distribuciones el Dorado y formular recomendaciones y acciones correctivas	- Gerencia - Jefe de ventas - Fuerza de ventas	Durante el segundo y tercer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Evaluar el grado de desarrollo de los diferentes programas que se están implementando en la empresa (porcentaje de satisfacción)  Del total de los programas elaborados cuantos se han ejecutado a satisfacción.  Si el 100% se han ejecutado la gestión de la empresa es excelente  Del 95 al 90% es buena



				Del 89% al 60% es regular Menos del 59% es malo
2. Fortalecer las relaciones con los proveedores que los involucren en el mejoramiento de este proceso	- Gerencia	Durante los dos años del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de acuerdos comerciales llevados a cabo con los proveedores
3. Realizar los estudios de prefactibilidad para los nuevos servicios y productos que pretende ofrecer la empresa Distribuciones el Dorado, creación de la oficina de PQR, tarjeta fiel, venta de equipos y accesorios de computación, convenios con alcaldías	- Gerencia - Jefes de todas las áreas	Durante los tres primeros meses del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Estudios realizados a cada nuevo producto o servicio sobre el total de nuevos productos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Mejorar la satisfacción del cliente interno de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto</li> <li>• <b>Estrategia:</b> Programas de compensación y bonificaciones monetarias o en producto</li> <li>• <b>Meta:</b> Aumentar la satisfacción del cliente interno en un 20%</li> </ul>				
ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Implementar programas de capacitación que busque aumentar las capacidades con el fin de ser más eficientes cuando presten los servicios de la empresa	- Gerencia - Área de administración	Durante los dos primeros años del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de trabajadores capacitados sobre el número total de trabajadores
2. Mejorar los salarios por medio de programas de compensación en dinero o producto	- Gerencia - Área de administración	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de trabajadores compensados sobre el total de trabajadores

3. Implementar mecanismos de comunicación efectivos entre las directivas de la empresa y el personal que labora en la empresa	- Gerencia - Área de administración	Durante el primer año del presente plan	- Financieros - Humanos - Logísticos	Número de quejas, peticiones y sugerencias recibidas por el personal de la empresa sobre el número de quejas, peticiones y sugerencias atendidas y solucionadas que nos permita medir el grado de satisfacción del cliente interno
---	--	---	--	--

**Fuente: Esta investigación**

## 21 EJECUCIÓN DEL PLAN

- **Objetivo No. 1.** Lograr la satisfacción de los clientes en el mercado de los útiles escolares, de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto.
  
- **Estrategia:** Mejorar la calidad del servicio en cada cliente
  
- **Meta:** Aumentar la satisfacción del cliente en un 10%
  
- **Actividades Estratégicas a Ejecutar.** Para alcanzar este objetivo, la empresa va a aplicar una encuesta periódica a cada tipo de usuario a fin de identificar sus inquietudes que permitan lograr incrementar sus niveles de satisfacción.
  - Encuestas que se apliquen cada dos años a todos los clientes de la empresa (institucionales, supermercados, mostrador, tenderos), con el objetivo de medir el grado de satisfacción del cliente y tomar las medidas que se necesiten para mejorar continuamente las necesidades de los mismos, con esto se pretende posicionarse en la mente de los clientes como una empresa que se preocupa por atender y solucionar las necesidades de sus clientes.
  
  - Crear una oficina de peticiones, quejas y reclamos que permita conocer en forma oportuna las necesidades de los clientes, con el propósito de elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo de la fuerza de ventas, con esto se pretende ser eficientes en la solución de problemas que se presenten con los clientes.
  
  - Reducir los tiempos de respuesta en las Peticiones, Quejas y Reclamos, la fuerza de ventas debe estar capacitada para responder en forma oportuna y eficiente a todas las inquietudes presentadas por los clientes de la empresa.
  
  - Mejorar la calidad de los servicios postventa de la empresa Distribuciones el Dorado, capacitando a toda la fuerza de ventas para que creen la cultura del servicio postventa en la ciudad de Pasto, con esto se pretende conseguir la lealtad de los clientes, mejorando la imagen corporativa en la mente de los usuarios
  
  - Crear e implementar la tarjeta fiel que otorguen descuentos especiales, premios, entre otros, con el fin de dar un trato especial a todos los clientes que compran con bastante regularidad

- Capacitar a todo el personal de la empresa en la política de mejorar el servicio al cliente para crear la cultura del servicio rápido, oportuno y eficiente, implementando en la mente del cliente como la empresa soluciona, apoya y comprende a sus clientes, con esto se busca que el cliente se sienta importante para la organización.

- **Objetivo No. 2:** Aumentar la utilidad de la empresa Distribuciones el Dorado, durante el próximo año en un 5%

- **Estrategia:** Aumentar las ventas en los clientes actuales y por medio de nuevos clientes

- **Meta:** Aumentar los ingresos en un 5% durante el próximo año

- **Actividades Estratégicas Ejecutadas**

- Aumentar el número de clientes de la empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto, mediante la creación de relaciones comerciales con los proveedores que mejoren las condiciones de venta de los mismos, obteniendo mejores descuentos ya sea por pronto pago que se traduzcan en volver más competitivo el precio que ofrece la empresa frente a sus competidores más cercanos

- Aumentar los ingresos por concepto de venta de nuevos productos como son la venta de equipos y accesorios de computación, la comercialización del programa contable café a tenderos y pequeñas papelerías para ayudarles a ser más eficientes en los procesos.

- **Objetivo No. 3.** Elevar la Competitividad de la empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto

- **Estrategia:** Mejorar la eficiencia y la eficacia en todas las áreas de la empresa

- **Meta:** Disminuir en un 10% las Peticiones, Quejas y Reclamos

- **Actividades Estratégicas Ejecutadas**

- Disminuir el tiempo de respuesta en las P.Q.R, para ser mas eficientes y efectivos a la hora de resolver las quejas y reclamos que se presentan con los clientes, con esto lograremos obtener una buena imagen de la empresa, que busque como propósito la fidelizacion de sus usuarios

- Unificar criterios de atención a todos los clientes, con esto se busca que todo el personal de la empresa Distribuciones el Dorado cree la cultura de servicio al cliente con calidad, eficiencia y oportunidad, que busque hacer sentir al cliente como lo más importante de la empresa.

- Mejorar la eficiencia y rapidez en el tiempo de respuesta al cliente, al resolver en el menor tiempo posible las inquietudes de los clientes, se dará por parte de este un compromiso de fidelizacion con la empresa que lo haga volver para seguir comprando.

- **Objetivo No. 4.** Fortalecer el posicionamiento de la imagen de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto en el segmento de los útiles escolares

- **Estrategia:** Mejorar la imagen corporativa de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto en los próximos dos años

- **Meta:** Mejorar en un 10% el nivel de reconocimiento de la empresa en el ámbito local, regional y departamental

- **Actividades Estratégicas Ejecutadas**

- Evaluar el resultado de las acciones implementadas por la empresa Distribuciones el Dorado y formular recomendaciones y acciones correctivas, hacer un seguimiento continuo y eficaz a todas las acciones implementadas en este plan para mirar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos y si no es el caso tomar las medidas correctivas necesarias.

- Fortalecer las relaciones con los proveedores que los involucren en el mejoramiento de este proceso ya que los resultados que se obtengan van a beneficiar a todos las empresas y clientes que intervienen en el proceso de comercialización y venta de los útiles escolares.

- Realizar los estudios de prefactibilidad para los nuevos servicios y productos que pretende ofrecer la empresa Distribuciones el Dorado, creación de la oficina de PQR, tarjeta fiel, venta de equipos y accesorios de computación, convenios con alcaldías, con el fin de mirar que tan beneficioso para la empresa resulta invertir recursos tanto físicos, como humanos para llevar a cabo estas estrategias,

- **Objetivo 5.** Mejorar la satisfacción del cliente interno de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto

- **Estrategia:** Programas de compensación y bonificaciones monetarias o en producto

- **Meta:** Aumentar la satisfacción del cliente interno en un 20%

- **Actividades Estratégicas Ejecutadas**

- Implementar programas de capacitación que busque aumentar las capacidades y habilidades del personal buscando ser más eficientes cuando presten los servicios de la empresa, de esta manera lograremos incrementar significativamente la motivación y compromiso de los empleados con los programas y acciones que implemente la empresa Distribuciones el Dorado.

- Mejorar los salarios por medio de programas de compensación en dinero o producto, elevando la moral de los empleados para que la transmitan en el momento en que atiendan a los clientes de la empresa

- Implementar mecanismos de comunicación efectivos entre las directivas de la empresa y el personal que labora en la empresa, un buen sistema de comunicación interno ayuda a que todas las áreas de la empresa sepan que tienen que hacer, habrá mayor colaboración entre los departamentos, y de esta manera mejorara el nivel competitivo de todos sus empleados.

## CONCLUSIONES

- La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto, es una de las empresas que mas venden los productos escolares, enmarcados bajo los principios de calidad, trabajo en equipo y pertenencia, igualdad, compromiso y lealtad, capacitación y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general, mediante el apoyo sostenible a la economía de la región
- Distribuciones el Dorado, en su deseo de transformación empresarial y administrativa y con el fin de alcanzar su crecimiento y competitividad, formuló el Plan Estratégico de Mercadeo como una importante herramienta administrativa la cual permitirá a la empresa tener un conocimiento más amplio, no solo del mercado, sino fundamentalmente, de las expectativas y necesidades de los clientes principalmente en el mercado de los útiles escolares, manteniendo de esta manera la satisfacción del cliente interno y externo de la organización.
- La empresa objeto de este estudio, se orienta básicamente en dos aspectos prioritarios en el ejercicio de la Planeación, por una parte a través de la Planeación Estratégica Corporativa, la cual define el rumbo futuro de la organización, y por otra parte esta la Planeación del Sistema de Calidad, la cual busca fundamentalmente garantizar el cumplimiento de las normas que rigen la calidad de la prestación de un servicio de calidad y la administración adecuada del talento humano.
- Distribuciones el Dorado no cuenta con un programa de seguimiento y control a las actividades operativas y administrativas, que le permitan a la organización en un momento dado tomar las acciones correctivas necesarias cuando el plan no este funcionando, de igual manera puede ayudar a reforzar los planes para ser mas eficientes en el logro de las metas de la empresa.
- La rentabilidad y la liquidez son indicadores que en mayor medida nos indican la posición en la que se encuentra una empresa, en este aspecto la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto no presenta perdidas en sus balances, pero si puede mejorar considerablemente haciendo uso correcto de la distribución de los recursos financieros por parte de la gerencia y los jefes de área.
- La empresa Distribuciones el Dorado cuenta con recursos físicos y financieros los cuales se obtienen de créditos bancarios, créditos con los proveedores, inyección de capital por parte de sus propietarios, inversiones en vehículos por medio de leasing para la distribución de los productos

- Para la empresa Distribuciones el Dorado uno de los principales objetivos es vender con calidad prestando un excelente servicio al cliente, que se interese y satisfaga las necesidades de sus clientes, estableciendo una relación estrecha con la comunidad que ayude a mejorar constantemente la imagen corporativa y la fidelidad de sus usuarios.
- La empresa Distribuciones el Dorado en la ciudad de Pasto cuenta con dos fuertes competidores en el mercado de los productos escolares, estos son Distribuciones Escobar quien es el líder del mercado y Dispapel su fuerte es la fabricación y distribución de papeles, en este aspecto es importante que la empresa objeto de este estudio minimice las desventajas que tiene frente a estos competidores, mediante un aumento en las ventas, la prestación de un excelente servicio al cliente, una mejor distribución de los productos que mejore el tiempo de entrega en los pedidos y el ingreso de nuevos productos que se traduzcan en crecimiento y desarrollo para la empresa.



## RECOMENDACIONES

- La empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto deberá aprovechar todas las fortalezas con las que cuenta internamente con el fin de mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, asegurar la fidelidad de los mismos, ofrecer un excelente servicio antes, durante y después de la venta a los clientes institucionales, tenderos y supermercados.
- Crear mecanismos de control y seguimiento al igual que indicadores de gestión para lograr con mayor seguridad el logro de los objetivos propuestos, saber en cualquier momento si el plan que se implemente en la empresa esta arrojando los resultados esperados o si por el contrario necesita que se tomen acciones correctivas a tiempo.
- Es necesario la creación de una oficina de peticiones, quejas y reclamos PQR, en la cual se manejen los indicadores de satisfacción en las diferentes áreas de la empresa con el fin de evaluarlos periódicamente y tomar los correctivos necesarios en la prestación del servicio que permitan a la empresa ser proactiva y anticiparse a las necesidades de los clientes, que logren de esta manera un mejor posicionamiento en la mente del usuario.
- Mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos, los cuales sean claros, sencillos y oportunos, que permita a los clientes conocer todo lo relacionado con las actividades que desarrolla la empresa, fortaleciendo de esta manera la imagen corporativa, permitiendo la comunicación en ambos sentidos y que de esta manera salgan favorecidos los dos canales.
- Tener en cuenta al cliente interno de la empresa Distribuciones el Dorado ya que si logramos la satisfacción de los empleados podremos tener una mejor actitud y compromiso en el logro de los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia.
- El Plan Estratégico de Marketing esta diseñado para que se revalúe cada año, evaluando el cumplimiento de las metas y los objetivos que se establecen anualmente con el fin de redireccionar si es el caso o tomar los correctivos necesarios a tiempo. Dado que todas las empresas se enfrenan a un mundo de cambios permanentes es muy probable que las decisiones que se tomaron en casos anteriores no puedan servir como referencia para los planes siguientes
- .Este plan debe ser socializado a todas las dependencias de la empresa para que se trabaje conjuntamente en su cumplimiento, más aún si existe responsabilidad por

parte de ellas. La Gerencia y los jefes de área de la empresa Distribuciones el Dorado deben liderar este proceso con los demás empleados de la empresa creando un interés general por el mismo, el cual solo se logra comprometiendo a todos los involucrados en este proceso.

## BIBLIOGRAFIA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe del Sector Comercial, año 2005

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DANE. Censo población año 2005

EJECUCION DE ESTRATEGIAS. Módulo Especialización Alta Gerencia. Septiembre 2004

CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Ecoe Ediciones. 1996

HARRINGTON N, James . Una Nueva Dimensión de la Administración. Ed. Norma. 1992.

HILL, Charles. JONES Gareth. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill 1996

KOTLER Philip. Dirección de Marketing - Edición del Milenio. Madrid España. Prentice Hall 2000.

LOMBING, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995.

LUTHER M, William. El Plan de Mercadeo como Desarrollarlo y Ponerlo en Práctica. Bogota: Norma, 1997.

MARTINEZ, Fajardo Carlos. Administración de Organizaciones. Universidad Santo Tomas 1.985.

PALACIO G, Rubén Darío. Técnicas del Servicio al Cliente. Colombia: Impresora Feriva, 1995.

RAMIREZ G., Carlos Arturo. Modulo Gerencia de Mercadeo. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño –FACEA-, 2003.

SALLANAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogota. Editorial Norma. 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogota. RAM Editores, 1996.

STANTON William J., BUSKIRK Richard H., SPIRO Rosann L., Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias. Bogotá. McGraw Hill. Novena edición. 2001

# **ANEXOS**

Anexo A. Matriz de Segmentación de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto

		PRODUCTOS ORIGINALES O TRADICIONALES				PRODUCTOS NUEVOS		
		Útiles escolares y de oficina	Productos de Aseo y de belleza	Productos populares	Software Contable Café	Equipos y accesorios de computación	Tarjeta fiel	Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)
MERCADOS ORIGINALES O TRADICIONALES	Municipio de Pasto	X	X	X	X	X	X	X
	Municipio de Samaniego	X	X	X				X
	Municipio de Túquerres	X	X	X				X
	Municipio de Tumaco	X	X	X				X
	Municipios del sur del Cauca	X	X	X				X
	Alto Putumayo	X	X	X				X
	Bajo Putumayo	X	X	X				X
	Municipios del Norte de Nariño	X	X	X				X
	Municipio de Chachagui	X	X	X				X
MERCADOS NUEVOS		X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Esta investigación

**ANEXO B: Tabulación de encuestas de clientes de la empresa Distribuciones el Dorado de la ciudad de Pasto**

1. SEXO	No.
Masculino	58
Femenino	92
Total	150

2. Que tipo de producto usted compra en la empresa distribuciones el Dorado	No.
Útiles escolares y de oficina	92
Productos de aseo y de belleza	33
Productos populares	25
Total Encuestas	150

3. Como calificaría usted el servicio recibido por parte del vendedor que lo atiende	No.
Excelente	21
Bueno	75
Regular	35
Malo	11
Pésimo	2
No sabe/ no responde	6
Total Encuestas	150

4. Como ha sido la respuesta cuando se ha presentado algún tipo de reclamo	%
De 5 a 15 minutos	12
de 15 minutos a 30 minutos	72
mas de treinta minutos	56
no sabe no responde	10
Total	150

5. La respuesta por parte del vendedor ha sido	%
Clara	115
No entendible	15
Reservada	15
no sabe no responde	5
Total	150

6. Qué es lo más le gusta de comprar en Distribuciones el Dorado	%
El precio	45
La atención	62
El servicio postventa	21
Por comodidad	12
Otras	10
Total	150

7. Con que frecuencia compra en la empresa Distribuciones el Dorado	
Semanal	12
Quincenal	25
Mensual	66
Mas de un mes	47
Total Encuestas	150

8. Cuantos días se demoran en entregar el pedido después de hacer la orden de Compra	%
1 día	32
2 – 3 días	108
5 - 10 días	8
10 – 15 días	2
Mas de 15 días	0
Total Encuestas	150

9. Como considera el proceso de Facturación y la efectividad en el cobro de cartera en la empresa Distribuciones el Dorado	%
Excelente	58
Bueno	76
Regular	13
Malo	3
Pésimo	0
No sabe/ no responde	0
Total Encuestas	150

10. Que recomendaría usted que se mejore en el servicio postventa de la empresa Distribuciones el Dorado	%
Rápida entrega en los pedidos	25
Mejores precios	61
Atención personalizada	21
Respuesta inmediata a las quejas y reclamos	29
Otras	14
Total Encuestas	150