

**ANÁLISIS DE VARIABLES DE MERCADEO QUE INFLUYEN EN EL  
COMPORTAMIENTO DE LA FERRETERÍA FERROVARIEDADES MI NEGRO**

**AMPARO ESMERALDA NANDAR CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**ANÁLISIS DE VARIABLES DE MERCADEO QUE INFLUYEN EN EL  
COMPORTAMIENTO DE LA FERRETERÍA FERROVARIEDADES MI NEGRO**

**AMPARO ESMERALDA NANDAR CASTELLANOS**

**Trabajo de diplomado como requisito para optar el Título profesional en  
Comercio Internacional y Mercadeo**

**Jurados:  
NUBIA ROCÍO SÁNCHEZ  
Psicóloga  
IVÁN MARTÍNEZ  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, febrero 16 de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. TEMA	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. MISIÓN	14
4. VISIÓN	15
5. MARCO REFERENCIAL	16
5.1 MARCO CONTEXTUAL	16
5.2 MARCO TEÓRICO	17
5.2.1 Antecedentes	17
5.2.2 Estado Actual	18
5.3 MARCO CONCEPTUAL	18
6. ANÁLISIS DE VARIABLES DE MERCADEO	20
6.1 FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE O NO CONTROLABLES	21
6.1.1 Variables Económicas	21
6.1.2 Variables sociales, culturales, demográficas y geográficas.	29
6.1.3 Factores Políticos gubernamentales y legales.	32
6.1.4 Fuerzas de la competencia	34
6.1.5 Fuerzas o avances tecnológicos	37
6.2 FACTORES CONTROLABLES	39
6.2.1 Variables Área de Mercadeo.	39
6.2.2. Área Financiera.	65
6.2.3 Área de Talento Humano	68
8. CONCLUSIONES	73
9. RECOMENDACIONES	76

BIBLIOGRAFÍA

80

ANEXOS

81

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Económicas	28
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas	32
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos de variables Gubernamentales y Legales	33
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo	37
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Tecnológicas	38
Tabla 6. Matriz de Evaluación de factores Internos Área de Mercadeo	64
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos Área Financiera	67
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos Área de Talento Humano	70
Tabla 9. Análisis DOFA	72

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ventas Anuales Ferrovariedades Mi Negro	60
Figura 2. Organigrama Ferrovariedades Mi Negro	69

## **RESUMEN**

Toda organización que desarrolle una actividad en el mercado se encuentra rodeada de diversos factores que de una u otra manera van a tener incidencia en su comportamiento y por lo mismo obligan a tomar una posición frente a ellos, estos aspectos se presentan interna y externamente, y una empresa debe mostrar su flexibilidad y adaptabilidad a los mismos para poder mantenerse y ganar mayor participación y rentabilidad en el mercado.

Dentro de este contexto se realiza un análisis de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades que rodean a Ferrovariedades Mi Negro, una ferretería ubicada en el municipio de Tangua que pese a las múltiples dificultades existentes ha logrado mantenerse y crecer cada día, ofreciendo productos de excelente calidad, precios competitivos y una excelente atención al cliente, factores que son determinantes al momento de satisfacer positivamente las necesidades de los consumidores, así mismo, se presenta un estudio sobre la publicidad radial que desarrolla la empresa en una emisora de la región y los diferentes comentarios y reacciones que las personas encuestadas perciben sobre la misma.

## **ABSTRACT**

All organization that develops an activity in the market is surrounded of diverse factors that will have incidence in its behavior in an or another way and by the way they force to take a position about them, these aspects show up internal and externally, and a company should show its flexibility and adaptability to the same ones to be able to stay and win bigger participation and profitability in the market.

Inside this context it`s carried out of the opportunities and threats analysis, as well as the strengths and weaknesses that surround Ferrovariedades "Mi Negro" One, a hardware store located in the municipality of Tangua that has been able to stay and grow every day in spite of the existent multiple difficulties, offering products of excellent quality, competitive prices and an excellent attention to the client, factors thue are decisive to the moment for satisfymg the necessities of the consumers positively, likewise, it shows up a study about the radial publicity that develops the company in a radio station in the region and the different comments and reactions that interviewed people perceive about the same one.

## INTRODUCCIÓN

El elevado índice de desempleo que afecta al país desde hace algunos años, obliga a los individuos a buscar formas de trabajo diferentes a las que anteriormente se acostumbraba, es decir, a optar por la generación de empresa con ideas de negocios sino innovadoras que satisfagan positivamente las necesidades de los consumidores.

Todas las personas que pretenden establecer o ejecutar una idea de negocio deben ser conscientes de las ventajas y desventajas que esto conlleva, tener en cuenta las muchas variables que pueden influir en el desarrollo de la misma y mas aún analizar los riesgos que se pueden presentar para lograr el éxito esperado. Ante todo analizar si esta idea va a beneficiar satisfactoriamente a la población o al segmento objetivo hacia el cual se dirigirá.

Ante la oportunidad de establecer un negocio surgen entonces nuevos interrogantes entre los cuales se destacan donde, cuando, cómo implementarlo, para lograr de esta forma una participación y un posicionamiento aceptables en el mercado.

El presente documento presenta un estudio relacionado con una pequeña empresa creada en el municipio de Tangua en el año 1993, la cual surgió ante la necesidad de brindar una alternativa a los pobladores de este municipio y sus regiones vecinas de adquirir artículos de cocina, aseo y construcción en un sitio mas cercano a su lugar de residencia, sin tener que viajar a la ciudad de Pasto, lo que representaba mayores gastos y tiempo. La idea no era innovadora pero se consideraba necesaria.

Tiempo después esta empresa se dedicaría únicamente a vender productos relacionados con la construcción ante la gran demanda presentada.

Aspectos como precios, situación geográfica, calidad de los productos ofrecidos y un buen servicio al cliente han sido determinantes para que la empresa sobreviva en el mercado, además de ser la ferretería más destacada en la región, ante la inexistencia de competidores fuertes en la misma.

Se pretende analizar las variables más importantes de mercadeo que influyen en el comportamiento de la ferretería, identificar las cualidades que han hecho que la ferretería se mantenga hasta la actualidad, y brindar posibles soluciones y recomendaciones acordes a los problemas que se presenten.

## 1. TEMA

Análisis de variables de Mercadeo que influyen en el comportamiento de la Ferretería **“FERROVARIEDADES MI NEGRO”** ubicada en el Municipio de Tangua (Departamento de Nariño).

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento de Nariño, siempre ha sido uno de los más olvidados por parte del Gobierno Central, y por lo mismo se ha visto relegado y con menos oportunidades de surgir en un entorno tan cambiante y exigente. Mas aún cuando los avances tecnológicos son los que determinan de una u otra manera el desarrollo de una región se vuelve una necesidad apremiante el buscar las formas de capacitarse y obtener información que redunde en beneficio de un pueblo.

Aún así sin contar con los elementos, las herramientas y los conocimientos necesarios muchos empresarios nariñenses se atreven a desarrollar sus propios negocios sin tener en cuenta los riesgos que esto puede acarrear y las pérdidas que pueden ocasionarse y son muy pocos quienes se dedican a realizar inversiones en estudios y análisis para saber que oportunidades existen en el mercado y que es lo que el cliente o consumidor final quiere realmente para satisfacer sus necesidades o qué puede hacerle despertar un deseo latente.

Ferrovariedades Mi Negro no podía ser la excepción y mirando la oportunidad de negocio que se presentaba en la zona, se propuso abarcar el mercado potencial que la misma representaba, pero sin tener en cuenta varios aspectos que influyen en un negocio (internos y externos) y aunque no ha sido una de las organizaciones más sobresalientes sí ha logrado mantenerse en el mercado, por lo tanto el propósito del planteamiento del problema es identificar los mencionados aspectos y de esta forma determinar recomendaciones que puedan redundar en el beneficio de la Ferretería.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las variables que afectan mayormente a la Ferretería Ferrovariedades Mi Negro y que determinan el comportamiento del consumidor hacia la empresa.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar el grado de influencia de las variables de mercadeo tanto internas como externas de Ferrovariedades Mi Negro.

Detectar los aspectos negativos que impiden el desarrollo de la Ferretería.

Elaborar las matrices EFE, EFI, MPC y DOFA para poder determinar las respectivas recomendaciones según los resultados obtenidos.

Conocer el funcionamiento de la empresa a través de su estructura organizacional.

### **3. MISIÓN**

Ferrovariedades Mi Negro es una empresa nariñense, ubicada en el municipio de Tangua, dedicada a la comercialización de productos de ferretería, que brinda a sus consumidores productos y servicio de excelente calidad, comprometida con el progreso de la región, regida por los principios de seriedad, responsabilidad y cumplimiento. Es una empresa que busca con el desarrollo de su actividad contribuir con el desarrollo y el crecimiento económico y social de su municipio y de los municipios vecinos.

#### **4. VISIÓN**

En el año 2010 ser la empresa líder en la comercialización de artículos de Ferrería en Tangua y los municipios vecinos, para lo cual pretende:

Ampliar la cobertura del mercado que posee buscando contactos en mas municipios aledaños a su almacén.

Estudiar la factibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas afines para brindar un mejor servicio a sus clientes con más beneficios y menores precios.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

Entre los diferentes sectores que determinan el comportamiento de la economía, sobresale el de la construcción, por cuanto su impulso y crecimiento implicará una mayor reactivación económica y por el contrario su estancamiento también se verá reflejado en una recesión, son por lo tanto aspectos directamente proporcionales. En los últimos 3 años este sector ha tenido un comportamiento relativo, en el año 2002 se autorizaron alrededor de 21.372 licencias para construcción en el país, en el año 2003 alrededor de 23.000 y en el año 2004, 22.900 licencias. Cabe destacar que la mayoría de las licencias aprobadas son para construcción de vivienda (en el año 2003 se construyeron alrededor de 1.011.262 m<sup>2</sup> y en el año 2004 761.267 m<sup>2</sup> con una variación anual de -24,72%) y un porcentaje menor es para construcción de Industria, Bodegas, Comercio, Hotelería, Educación, Administración Pública, entre otros del total de 1.248.498 m<sup>2</sup> en el 2003 y 1.087.648 m<sup>2</sup> en el año 2004(variación anual de -12.88)<sup>1</sup>.

Lo anterior implica que este sector se incrementó considerablemente en el país en el año 2003 y aunque no tuvo un atascamiento considerable en el año 2004 si sufrió una reducción en la expedición de licencias y obviamente esto se ve reflejado en la baja demanda de artículos necesarios para realizar dicha actividad, influyendo directamente sobre los almacenes que distribuyen los mismos.

Se debe tener en cuenta también que existen algunos periodos del año en los que se incrementan las construcciones, destacándose principalmente los meses de Julio, Octubre y Diciembre, situación que no debe descuidarse al momento de realizar las ventas.

---

<sup>1</sup> DANE, Estadísticas de construcción, 2002 – 2004

En el Departamento de Nariño, el número de licencias que se han expedido en los últimos 3 años es el siguiente: 708 en el 2002, 840 en el año 2003 y 696 en el año 2004, mostrándose de igual forma una tendencia a incrementarse en los meses de Julio y Octubre, y corroborando el comportamiento del sector a nivel nacional.

Sin embargo, cabe resaltar que ante el apoyo y esfuerzo del ente gubernamental, los proyectos para realizar viviendas de interés social se están incrementando y este escenario debe ser una oportunidad para aprovechar al máximo.

## **5.2 MARCO TEÓRICO**

**5.2.1 Antecedentes.** Considerando que en el Municipio de Tangua (Nariño) y en los municipios vecinos existía una gran demanda de artículos de cocina, aseo y construcción y ante la escasez de negocios que pudieran suplir estas necesidades en los mencionados sectores, se planteó la posibilidad de cubrir esta carestía implementando un almacén que pudiera brindar una solución efectiva a los problemas presentados, ya que las personas debían viajar a la ciudad de Pasto a adquirir mencionados productos, lo que les ocasionaba mayores costos y pérdida de su tiempo.

El negocio fue creado por un empresario el día 7 de abril de 1.993 con el nombre de “VARIEDADES MI NEGRO” en el perímetro urbano del Municipio de Tangua, (ubicado a 28 Km. de la ciudad de Pasto) con el propósito de ofrecer a su clientela artículos de cocina, de aseo, de construcción (accesorios de tubería en todas sus dimensiones llámese sanitaria, agua lluvia y PVC) artículos eléctricos y detalles para regalo.

Un año después se reformó la lista de los productos para la venta porque se analizó que tenían más acogida los artículos de ferretería y por lo tanto fue en estos en donde se centró la atención del negocio.

En 1.996 fue introducido un nuevo producto al almacén, la línea de cemento Diamante, que desplazó totalmente a los accesorios de ferretería ofrecidos hasta el momento, convirtiéndose en el punto fuerte del almacén. Además de asegurar un marcado posicionamiento en el municipio.

**5.2.2 Estado Actual.** En 1.999 el almacén cambió su razón social por “FERROVARIEDADES MI NEGRO” el cual conserva hasta la actualidad logrando posicionarse como uno de los negocios más reconocidos de la región. Y dentro de este contexto se pretende estudiar los diferentes aspectos que han hecho posible que el almacén funcione hasta la actualidad y considerar algunas alternativas que puedan mejorar su desempeño en el futuro.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Actitud:** ideas acerca de un producto o servicio que determinan si es posible que el consumidor lo compre o no lo compre.

**Estrategias:** en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

**Involucramiento:** interés real de compra, bajo una situación real de compra.

**Marketing:** es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.

**Mercado:** los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

**Objetivos:** representan no solamente el punto final de la planificación sino el fin hacia el cual se encamina una organización.

**Percepción:** conjunto de procesos a partir de los cuales se recibe la información del medio a través de los canales audiovisuales.

**Políticas:** también consideradas planes, son afirmaciones generales, declaraciones que guían o canalizan a los empleados en el proceso de adoptar decisiones.

**Procedimientos:** son planes en el sentido de que establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras, son guías para la acción, pensamientos que detallan paso a paso la manera exacta en que ciertas actividades deben ser cumplidas.

**Programas:** los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir.

**Sensación:** Respuesta directa e inmediata los estímulos.

**Tácticas:** término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo.

## 6. ANÁLISIS DE VARIABLES DE MERCADEO

La Ferretería Ferrovariedades Mi Negro como toda empresa que participa en el mercado está directamente influenciada por una cantidad de factores que en cierta forma obligan a tomar posición frente a ellos, por lo tanto su desempeño se mira en su adaptabilidad y flexibilidad a estas medidas.

Los factores de mercadeo que afectan el desempeño de la organización se presentan tanto externa como internamente y esta debe estar preparada para enfrentarlas de la manera más efectiva y poder así defender la participación en el mercado y el posicionamiento logrados hasta el momento. Dichos factores los podemos clasificar de la siguiente manera:

**No Controlables:** son aquellos factores del medio ambiente sobre los cuales no se puede incidir directamente pero que pueden influenciar de manera significativa en la empresa, entre estos se encuentran variables de tipo geográfico (clima), cultural (costumbres), económico (ingreso per cápita), político, social, de la competencia y tecnológicos, etc. O sea la detección de amenazas y oportunidades.

**Controlables:** Las empresas pueden decidir sobre estos, es decir se pueden adecuar a las necesidades de las mismas, y dentro de estos se pueden clasificar el producto, canales de distribución, ventas, publicidad (comunicación), merchandising, cultura organizacional, precio, calidad del servicio, entre otros. En otras palabras se trata de identificar las fortalezas y debilidades que se presenten en la empresa, o sea las cualidades internas de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior se procederá a analizar en primera instancia aquellas variables de mercadeo sobre las cuales la empresa no puede influir directamente.

## **6.1 FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE O NO CONTROLABLES**

Este análisis corresponde a aquellas variables que son de difícil control por la empresa pero que de una u otra manera repercuten en el funcionamiento de la misma, forman parte de entornos como económico, social, político-legal, etc.

Todas las variables tanto económicas, políticas, socioculturales, de competencia y tecnológicas son importantes para la empresa por su marcada influencia siendo vitales para el desarrollo y proyección de la misma, ya que pueden constituirse en oportunidades o en amenazas dependiendo de su situación.

Dentro de este contexto se han seleccionado variables que tienen mayor incidencia e influencia en el desarrollo de la empresa las cuales se analizan a continuación.

**6.1.1 Variables Económicas.** Dentro de las cuales se analizan las siguientes:

**6.1.1.1 Ingreso Per cápita:** El ingreso hace referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, etc.<sup>2</sup>. Este es un factor determinante y de gran influencia en la empresa, debido a que si los consumidores poseen mayores ingresos obviamente podrán adquirir más productos e invertir en mejoras de sus viviendas, es un elemento directamente proporcional al crecimiento de la empresa. No obstante para que el ingreso per capita se incremente se necesita que el ingreso crezca más que la población ya sea de un país, departamento o municipio, y aunque este aspecto no se presente a nivel nacional y departamental, cabe resaltar que el municipio de Tangua ha sido uno de los que mejor ha manejado sus recursos públicos y por ende ha recibido más ingresos del ente gubernamental<sup>3</sup> lo que se ve reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, esta situación presentada

---

<sup>2</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Biblioteca virtual, junio de 2005

<sup>3</sup> MUNICIPIO DE TANGUA, Presupuesto municipal 2004

no se debe dejar de lado y su aprovechamiento representará por lo mismo mayores ganancias para la empresa.

Cuando se poseen mayores recursos los consumidores de los productos que ofrece la ferretería los adquieren más seguidamente, puesto que el hacerlo para realizar mejoras a sus propiedades los hace sentir mejor y elevar su estatus, debido a que han logrado satisfacer una más de sus necesidades.

Este aspecto puede representar para la empresa una gran oportunidad para aprovechar y continuar creciendo.

**6.1.1.2 Consumo.** El consumo es la cantidad de dinero que se gasta en pagar bienes y servicios para consumo o en pagar obligaciones que se deben cumplir. Es decir, son, en general, todos los gastos que se hacen en un periodo determinado.

Este factor también es muy importante y como se dijo anteriormente si una sociedad, familia o persona, etc, posee mayores ingresos así mismo podrá tener mayor accesibilidad a la tenencia de productos diferentes a los que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. El consumo de los productos de la ferretería también se ha visto beneficiado por los continuos aportes que hace el gobierno a los diferentes municipios para que inviertan en viviendas de interés social, siendo que al ya contar con experiencia en este campo porque se ha trabajado en estas situaciones y se cumplido a cabalidad con todos los requerimientos exigidos, se tiene mayores oportunidades de salir favorecidos en las licitaciones que para estos programas se presentan.

**6.1.1.3 Desempleo.** El desempleo es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no

tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias.

El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado.

Esta sin duda es una gran amenaza para la ferretería, porque pese a que en la región haya existido un incremento de ingresos, en contraste se presenta esta realidad que afecta las expectativas de la empresa, la región no es ajena al flagelo del desempleo que afecta a Colombia y aunque en el último trimestre del 2005 el desempleo en el país haya bajado al 11,5%<sup>4</sup> esto no significa que sea una buena señal, porque estos porcentajes están variando constantemente lo que confirma una vez más que el subempleo y el empleo informal están incrementándose ante la falta de oportunidades de trabajo formal.

Este aspecto genera en el consumidor ansiedad y desesperación que pueden redundar en la toma de decisiones no apropiadas para su integridad, puede perder sus valores y terminar cometiendo errores difíciles de solucionar.

**6.1.1.4 Reactivación Económica.** Una reactivación económica es un proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país o de un lugar determinado tome buenos rumbos después de haberse sumergido en una crisis que afecta a la mayoría de la población<sup>5</sup>.

En una recesión o una crisis económica, los índices nos muestran que la economía de un país se encuentra de cierto modo “quieta”; es decir, que no hay mucha actividad si ésta se compara con la de otros periodos precedentes. Lo

---

<sup>4</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co), mayo de 2005

<sup>5</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Biblioteca virtual, junio de 2005

anterior significa que, al paralizarse la economía, las empresas producirán pero en niveles bajos, lo que hace que no se contraten trabajadores y, por lo tanto, el desempleo aumentará y la gente tendrá muy pocos ingresos. La recesión es por tanto una etapa caracterizada por una disminución en la producción, aumento en el desempleo y caídas de los beneficios y los precios.

En una situación como esta, se busca implementar políticas que permitan que la economía vuelva a funcionar, que se “reactive”. Para esto se ponen en marcha políticas de generación de empleo y de incentivación del consumo, entre otros aspectos. Si se obtienen los resultados esperados, los niveles de empleo empiezan a mejorar, el desempleo baja, la producción de bienes y servicios en la economía aumenta al igual que sus precios puesto que se presenta una mayor demanda, comenzándose, así, un ciclo de crecimiento económico en la cual se da el mejoramiento del bienestar de las personas.

Es necesario resaltar que en este momento aunque no exista una reactivación económica muy fuerte la economía ha empezado a despegar y por lo mismo esta situación genera grandes expectativas tanto en los consumidores como en la empresa porque unos y otros pueden verse beneficiados con las posibles oportunidades que se presenten.

La reactivación económica es pues, un factor positivo de la economía y más aún cuando logra colmar las expectativas de las personas a diferencia de la recesión que por donde se estudie representa un factor negativo para la economía y por ende para toda la sociedad.

**6.1.1.5 Contrabando y Corrupción.** Estos son quizá dos de los flagelos más negativos para cualquier economía, y si causan estragos a nivel nacional, con mayor razón la hacen en regiones en las cuales el control es muy escaso. Lo peor del caso es que ni siquiera se puede tener un reporte numérico de los daños que se ocasionan por la práctica de estos factores ilegales.

Estos dos aspectos sin duda alguna representan una de las mayores amenazas para cualquier empresa u organización que intente surgir en el mercado, y no se debe descuidar mas cuando se está a unos pocos kilómetros de una zona fronteriza, ya que es bien conocido que por estos lugares es por donde mas ingresan mercancías de contrabando, esto aunado a las personas corruptas que por incrementar sus niveles de ingresos se venden al mejor postor para dejar pasar las cosas como si nada ocurriera a su alrededor puede ocasionar grandes pérdidas tanto para las empresas como para los consumidores.

Lo anterior no quiere decir que solo en estos sectores se practiquen estos flagelos, en cualquier entidad y en cualquier sector se pueden presentar, de ahí la importancia de estar alerta a cualquier clase de situación que pueda repercutir en forma negativa en la empresa.

**6.1.1.6 Disponibilidad de crédito.** Es indudable el gran esfuerzo que está haciendo el gobierno nacional para ayudar con los subsidios de viviendas de interés social a las personas más desprotegidas, sin embargo este esfuerzo esta siendo opacado por los requisitos que se exigen a cambio de dicho subsidio, uno de estos es el de contar con recursos ahorrados en una entidad bancaria o por el contrario la consecución de un préstamo lo que origina grandes complicaciones a los usuarios.

Es por esto que las entidades bancarias han destinado recursos de sus utilidades para realizar dichos préstamos, aunque lo hacen con elevadas tasas de interés, razón por la cual el gobierno nacional les solicitó reducir las mismas para que exista un mayor acceso a los créditos, solicitud que fue atendida cuando una entidad bancaria disminuyó en 3% los intereses<sup>6</sup> lo que hace prever que todos los establecimientos bancarios disminuyan sus tasas de interés beneficiando a los usuarios y por ende a la ferretería por cuanto en el municipio de Tangua y los

---

<sup>6</sup> CARACOL TV, Noticiero 12:30, Julio 26 de 2005

municipios vecinos existen grandes proyectos para realizar dichas construcciones de viviendas.

**6.1.1.7 Inflación.** Cuando se habla de inflación se habla de un aumento en el nivel general de precios a través del tiempo, este aumento en los precios se puede presentar por dos causas:

Inflación debida a la demanda: El nivel general de precios aumenta porque hay un exceso en la demanda de bienes; es decir, se demandan más bienes de los que hay disponibles, por lo tanto, los bienes se hacen escasos y los vendedores cobran más por ellos.

Inflación debida a la oferta: Este caso sucede cuando el costo de producir una unidad de un bien aumenta porque, por ejemplo, aumentan los salarios o los insumos para producir el bien. Al aumentarse el costo de producir una unidad de dicho bien, los beneficios de los productores disminuyen y los productores no tendrán tantos incentivos para producir este bien, lo que hace que la oferta del mismo disminuya, por lo que, ante una demanda constante, los bienes se hacen escasos y el precio de éstos aumenta.

Cabe anotar que en el país en este último periodo la inflación ha disminuido considerablemente lo que genera mayor estabilidad en la economía y menor riesgo de sufrir daños o perjuicios.

**6.1.1.8 Política económica.** La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

La intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los

sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

En Colombia, las autoridades encargadas de determinar la política económica son el Banco de la República (a través de su Junta directiva) y el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), los cuales, toman determinaciones relacionadas con política monetaria, fiscal y cambiaria<sup>7</sup>.

Es indudable que todas las determinaciones que tome el gobierno nacional con el objeto de conducir la economía de una u otra manera afectará el desempeño de la ferretería, como afecta el desempeño de cualquier institución, de ahí la necesidad de estar atentos a cualquier situación que se presente para poder afrontarla de la mejor manera buscando siempre sus beneficios y por ende los beneficios de los consumidores.

Finalmente para terminar de estudiar las variables económicas y todas las variables del medio ambiente que influyen en la ferretería se procede a elaborar una Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE que es una matriz que permite resumir y evaluar toda la información, y así determinar cuales son las variables que tienen mayor incidencia en la ferretería.

Los procedimientos para la elaboración de una MEFE son los siguientes:

- Se hace una lista de las amenazas y oportunidades más relevantes de la empresa.
- Se asigna una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0

---

<sup>7</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Biblioteca virtual, junio de 2005

- Se hace una clasificación de uno a cuatro para indicar que representa dicha variable, 1 = amenaza mayor; 2 = amenaza menor; 3 = oportunidad menor y 4 = oportunidad mayor para la empresa.
- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar el resultado ponderado de cada variable.
- Se suman los resultados ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa<sup>8</sup>.

Un promedio ponderado de 4.0 indicará que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Lo que quiere decir que se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

**Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Económicas**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Ingreso per cápita	0.16	4	0.64
2. Consumo	0.09	3	0.27
3. Desempleo	0.16	1	0.16
4. Reactivación Económica	0.12	3	0.36
5. Contrabando y Corrupción	0.16	1	0.16
6. Disponibilidad de crédito	0.15	4	0.60
7. Inflación	0.08	2	0.16
8. Política económica	0.08	3	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>

Definitivamente las variables económicas tienen una gran incidencia en cualquier negocio o empresa, y esto se refleja en el resultado ponderado de la matriz de evaluación de factores externos, que aunque no es muy alentador, al menos se encuentra por encima del resultado promedio, lo que significa que se puede

<sup>8</sup> DAVID Fred R, La gerencia estratégica, Bogota, 1988, pg 125

continuar manejando adecuadamente ante la imposibilidad de poder incidir directamente sobre las mencionadas variables.

### **6.1.2 Variables sociales, culturales, demográficas y geográficas.**

**6.1.2.1 Ahorro.** El ahorro es un tema con el que la mayoría de personas han tenido algo que ver durante su vida. El ahorro, dependiendo del nivel o la cantidad de éste, puede influenciar la vida económica de una persona, de una empresa o de toda una nación.

El ahorro se define como la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, etc. El ingreso de una persona, de una familia o de una empresa es la cantidad de dinero que ésta recibe por realizar una actividad determinada remunerable.

El ingreso disponible es la cantidad de dinero que a una persona le queda de su ingreso luego de haber pagado los impuestos a la nación. Cuando hay ahorro, los ingresos disponibles son mayores a los gastos y se presenta un superávit de dinero<sup>9</sup>.

En estos municipios dedicados casi la mayoría a la agricultura, el ahorro que se realiza es muy limitado, sin embargo se debe resaltar que las personas ahorran más cuando van a tener una necesidad para resolver, por ejemplo cuando se acercan fechas especiales (grados, navidad) y por lo general utilizan los mismos en arreglos y mejoras de sus viviendas lo cual es positivo para la empresa.

**6.1.2.2 Números de matrimonios y números de divorcios.** En lugares como los municipios ya mencionados los números de matrimonios se incrementan en un porcentaje considerable y esto aunado a la gran cantidad de gente que en esta época suele vivir juntos sin casarse, significa por que existe una demanda en crecimiento de nuestros productos porque la mayoría de estas personas prefieren

---

<sup>9</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Biblioteca virtual, junio de 2005

arreglar sus viviendas e invertir en ellas por lo tanto es un factor positivo. En lo relacionado al número de divorcios se puede decir que es prácticamente nulo por cuanto las costumbres de estas regiones y los miedos impiden que se realicen, es una sociedad que asume con gran compromiso que el casarse debe ser para “toda la vida” lo que representa aún mas una oportunidad para que los productos de la empresa sean adquiridos.

**6.1.2.3 Tasa de Emigración.** Este aspecto puede catalogarse como una amenaza, debido a que la juventud en su afán de sobresalir y superarse, y de no quedarse trabajando principalmente en la agricultura, viaja a otras ciudades especialmente a la ciudad de Pasto a estudiar y a buscar trabajo y lo que es peor, un gran porcentaje ya no regresa a su región y si lo hace es únicamente en época de vacaciones, lo que se podría ver reflejado en una disminución de las ventas de la ferretería.

**6.1.2.4 Posición geográfica.** Este factor se podría catalogar como un aspecto positivo en la medida en que el sitio donde está ubicada la ferretería presenta grandes oportunidades de desplazamiento ya sea para la ciudad de Pasto, como para los municipios vecinos y de esta manera se distribuye mejor los productos que se ofrecen y por lo mismo se ahorra tiempo y se puede cumplir satisfactoriamente con los pedidos de los clientes. Además porque es la única ferretería en el lugar que está mejor dotada de todos los materiales que se requieren para cualquier actividad de construcción.

**6.1.2.5 Infraestructura vial.** Definitivamente el estado de las vías y carreteras de este sector representa una gran amenaza, pues es indiscutible que la mayoría de las mismas se encuentran en muy mal estado, lo que puede ocasionar daños tanto a los medios de transporte como a los productos que se trasladan. De ahí la necesidad de adquirir medios de transporte que estén acordes con esta situación para poder cumplir a los clientes, lo que repercute en mayores costos para la

empresa. La realidad es que todas las vías del país se encuentran en mal estado lo que representa una amenaza aún mayor.

**6.1.2.6 Violencia (Orden público).** Este factor es el más negativo a nivel social, representa una gran amenaza que esta latente y que en cualquier momento puede presentarse, aunque en estos sectores la fuerza pública es permanente no se puede pasar desapercibido este fenómeno que afecta a toda la sociedad colombiana, mas aun cuando el departamento de Nariño posee las características que los grupos al margen de la ley buscan, como es el caso de los accidentes geográficos y las selvas porque es en estos lugares donde se ubican para cometer sus delitos, es necesario por lo tanto contar con los planes de seguridad necesarios para evitar pérdidas tanto humanas como materiales en caso de alguna emergencia.

**6.1.2.7 Clima:** Aunque este es un aspecto sobre el cual no se pueden establecer acciones a priori si es importante resaltar que este factor es un gran porcentaje positivo, por cuanto en esta región, el clima oscila entre 14 y 20 grados aproximadamente y esto hace posible el traslado de los materiales sin contratiempos, el factor crítico se presenta cuando hay lloviznas porque se dañan las carreteras para el desplazamiento, pero cabe anotar que estas son esporádicas y por lo mismo, es poco probable que repercutan en gran proporción en los trabajos que realizan los empleados de la ferretería.

El resultado ponderado que se ha presentado refleja una vez más la situación de la empresa que a pesar de tener a su alcance varias oportunidades, las amenazas existentes son muy preocupantes y tienen una marcada influencia en la misma, se debe tener en cuenta este aspecto en el momento de realizar acciones que permitan un mejoramiento continuo.

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas.**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Ahorro	0.15	4	0.60
2. Número de matrimonios	0.15	4	0.60
3. Tasa de emigración	0.10	2	0.20
4. Posición geográfica	0.15	4	0.60
5. Infraestructura vial	0.15	2	0.30
6. Violencia (Orden público)	0.20	1	0.20
7. Clima	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

### **6.1.3 Factores Políticos gubernamentales y legales.**

**6.1.3.1 Leyes municipales y Nacionales.** Todas las reglamentaciones que se aprueban en el municipio de una u otra manera influyen directamente sobre el desempeño de la organización, algunas lo hacen de forma positiva como es el caso de los estímulos que se brindan a aquellas entidades que aportan y ayudan con el progreso del municipio y otras de forma negativa como lo es el pago de impuestos y retenciones que se deben pagar por desarrollar una actividad mercantil. Dentro de las primeras, el ente municipal brinda oportunidades de estudios, de recreación y deportes para aquellas personas que promueven y generan empleo así como también para los empleados de dichas personas.

En lo relacionado a las leyes nacionales, no se debe dejar de mencionar que todas las reglamentaciones que se aprueban se hacen para beneficiar a aquellos entes directamente involucrados en determinados acontecimientos y actividades y mientras las empresas cumplan con sus obligaciones obviamente se verán recompensados sus esfuerzos al momento de tener que realizar algún trámite ante las autoridades competentes.

**6.1.3.2 Proceso de paz.** Es indiscutible que todo lo relacionado con el proceso de paz en nuestro país repercute en las empresas y organizaciones por pequeñas que estas sean, lo controvertido de la ley de justicia y paz, el acuerdo humanitario, los diferentes intentos de diálogo con cada uno de los grupos subversivos, son aspectos que dependiendo de su desenvolvimiento influyen en la situación social, en la economía, en la política a seguir en el país y por ende las decisiones que se tomen van a incidir en la ferretería. Dependiendo de cómo se den las cosas este aspecto puede presentar un doble perfil en el comportamiento de la empresa.

**6.1.3.3 Reglamentaciones sobre pensiones.** La reforma pensional ha sido una de las reglamentaciones más polémicas en los últimos meses, y a pesar las decisiones tomadas sobre la mesada catorce y se desmonte en el año 2010 para todos los empleados, esta modificación no repercute en la empresa porque todos los empleados se pensionarán de acuerdo a la reglamentación que ha regido hasta este año, lo importante de este aspecto es estar y mantenerse al día con todas obligaciones contraídas por la organización para que los empleados se sientan seguros y motivados para seguir desempeñando sus labores diarias.

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Variables Gubernamentales y Legales.**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Leyes Municipales y nacionales	0.40	4	1.60
2. Proceso de paz	0.30	2	0.60
3. Reglamentaciones pensiones	0.30	3	0.90
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.10</b>

Aunque las variables políticas y gubernamentales tienen una marcada incidencia en la empresa, y están por debajo del promedio aceptable en la matriz, cabe anotar que si se cumplen las estipulaciones de dichas leyes no se presentará ningún inconveniente en el funcionamiento de la misma puesto que de la manera

como se cumpla con los requerimientos que exige la ley así mismo serán las retribuciones y las oportunidades que se presenten para la ferretería.

**6.1.4 Fuerzas de la competencia.** Competencia se refiere a la existencia de un gran numero de empresas o personas, las cuales realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen unos personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes<sup>10</sup>.

Sin embargo, en algunos casos, la competencia se presenta con distinta intensidad y en diferentes niveles, que hacen que aparezca un sistema de clasificación diferente. Esta clasificación depende también de la cantidad de control que sobre los precios puedan tener tanto el que ofrece como el que demanda, la variedad de los bienes que se encuentran en el mercado y la facilidad con la que nuevos oferentes entran al mercado.

En el municipio de Tangua solo existe un competidor de la Ferretería, que aunque no tiene tanta influencia en el sector, no deja de representar una amenaza constante para Ferroviedades Mi Negro, sin embargo es de resaltar que la competencia más fuerte la representan las ferreterías de la ciudad de Pasto, debido a que poseen mas experiencia, ofrecen mayores productos y además tienen ya acaparado un importante segmento de clientes fieles. Así mismo el fácil acceso y la disponibilidad de transporte con la que cuentan es determinante al momento de elegir donde comprar los productos.

No obstante la ferretería compite en el mercado con muy buenos precios, calidad de sus productos y servicio eficaz, lo que contrarresta en gran parte los puntos débiles de la misma.

---

<sup>10</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Biblioteca virtual, junio de 2005

Para estudiar un poco más la competencia se presenta una herramienta muy importante que aunque no es determinante para la toma de decisiones si lo es en el momento de analizar nuestra empresa con respecto al desempeño de la competencia. Esta herramienta se conoce como Matriz de Perfil Competitivo o MPC.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar a una empresa. Por ello la matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes y puede informar sus fortalezas y debilidades particulares: Los resultados de una MPC dependen en gran parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por eso esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toda de decisiones<sup>11</sup>.

Para desarrollar la MPC se debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar factores decisivos (críticos) de éxito de la empresa, seguidamente asignar ponderaciones a cada factor determinante de éxito para identificar la importancia relativa de cada factor para la organización.
- La ponderación varía entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Estas ponderaciones se aplican a los competidores, y su suma debe ser 1.0.

---

<sup>11</sup> DAVID Fred R, La gerencia estratégica, Bogota, 1988, pg 122

- Posteriormente se debe asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave en donde: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.
- Después se debe multiplicar la ponderación asignada por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. Este resultado indica la debilidad o fortaleza de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se suman las columnas de resultados ponderados para cada empresa. Este ponderado nos va a revelar la fortaleza total de la empresa en relación con la competencia. El ponderado mas alto indicará el competidor más amenazante mientras que el menor revelará quizás el más débil<sup>12</sup>.

Como ya se mencionó anteriormente esta matriz nos permite analizar cuales son los puntos claves que la empresa tiene para salir al mercado a combatir con la competencia, para lo cual se han tomado como referencia una empresa del municipio de Tangua y una empresa de la ciudad de Pasto.

Lo anterior confirma una vez mas que aunque la ferretería posee una ventaja considerable con su competencia directa del municipio de Tangua, se encuentra en desventajas con las empresas de la ciudad de Pasto, por tanto esta información le brinda pautas a la Ferretería para continuar buscando alternativas de solución que le permitan mejor cada día mas los aspectos sobre los cuales presenta dificultades.

---

<sup>12</sup> DAVID Fred R, La gerencia estratégica, Bogota, 1988, pg 124

**Tabla 4. Matriz De Perfil Competitivo MPC**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	FERROVARIEDADES MI NEGRO		FERRETERÍA TANGUA		FERRETERÍA ARGENTINA	
		Clasificación	Res. Pond	Clasificación	Res. Pond.	Clasificación	Res. Pon
1. Participación en el mercado	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
2. Servicio al cliente	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3. Relaciones con proveedores	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4. Precios competitivos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5. Recurso Humano	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
6. Calidad del producto	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7. Lealtad del consumidor	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
8. Relaciones, contactos sociales y gremiales.	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
9. Efectividad de publicidad y promoción	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27
10. Posición financiera	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.13</b>		<b>2.38</b>		<b>3.62</b>

**6.1.5 Fuerzas o avances tecnológicos.** Los cambios tecnológicos sin duda pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores y hasta la posición competitiva de una organización.

Las empresas que en forma tradicional han limitado sus esfuerzos con respecto a esfuerzos tecnológicos necesitan inmediatamente replantear su situación, para no quedarse rezagados y más tarde desaparecer del mercado.

Este es el caso de la Ferretería Ferroviedades Mi Negro que aunque presenta grandes fortalezas a nivel interno, ha descuidado la parte tecnológica en la organización, lo que en un futuro no muy lejano le puede ocasionar graves problemas. Sin embargo, en los últimos meses se ha venido estudiando la

posibilidad de elaborar una base de datos que permita detectar las características de los clientes lo que puede constituirse en una gran ventaja al momento de ofrecer sus productos.

**6.1.5.1 Desarrollo Tecnológico.** Este factor es sin lugar a dudas una gran amenaza para la empresa, porque no cuenta con los recursos y tampoco con las posibilidades de invertir en investigación y desarrollo, la única opción que se presenta es la de adquirir y aprovechar al máximo las tecnologías que tiene a su alcance, de ahí la necesidad de realizar en el menor tiempo posible la base de datos de sus clientes para poder brindarles mejores servicios y atenciones.

**6.1.5.2 Productos Innovadores.** Como se menciona la empresa no posee para la venta al público productos innovadores ni diferenciadores, aunque los productos que ofrece son adquiridos a proveedores de reconocida trayectoria y experiencia en el mercado, esta es también una gran desventaja que se posee.

**6.1.5.3 Elaboración Base de Datos.** Esta es sin duda una de las grandes oportunidades que posee la empresa para empezar a utilizar los avances tecnológicos, ya que este aspecto le permitirá adquirir mayores ventajas sobre sus competidores al tiempo que le brinda el conocimiento necesario para poder ofrecer a sus clientes lo que ellos requieren y en el momento que lo soliciten.

**Tabla 5. Matriz De Evaluación De Factores Externos de Variables tecnológicas**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
2. Desarrollo Tecnológico	0.5	1	0.50
3. productos Innovadores	0.2	1	0.20
1. Elaboración Base de Datos	0.3	4	1.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.90</b>

Como se ya se precisó, las fuerzas tecnológicas son una gran amenaza para la empresa, mas aún si se tiene en cuenta que en un mundo tan cambiante se debe estar a la vanguardia de dichos cambios, lo que origina una gran preocupación al interior de la empresa.

En este caso el resultado deja latente la preocupación de la empresa porque aun no ha sido capaz de detectar las oportunidades externas y si las ha detectado no las ha sabido aprovechar como debería. La Ferretería está rodeada de fuertes amenazas externas que debe enfrentar con decisión y compromiso para poder seguir manteniéndose en el mercado y continuar con su propósito de expansión.

## **6.2 FACTORES CONTROLABLES**

**6.2.1 Variables de Mercadeo.** Dentro de las cuales se analizan:

**6.2.1.1 Productos.** Los productos ofrecidos actualmente por la Ferretería están distribuidos así:

- Cemento
- Artículos Eléctricos
- Tuberías y Accesorios
- Hierros

Por ser productos que se comercializan sin recibir ninguna modificación o valor agregado y por tanto no poseen atributos diferenciadores, se hace indispensable encontrar formulas distintas a esta para poder competir en el mercado, como la atención y el servicio al cliente. Sin embargo, es necesario destacar que los productos que se ofrecen son de excelente calidad, debido a que se cuenta con proveedores de reconocida trayectoria en el mercado.

**6.2.1.2 Precios.** El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. Los precios determinan qué y cuánto se produce, cómo se produce cómo se comercializa y quién puede comprarlo. Son un aspecto crucial en un negocio.

Considerando que los productos comercializados son adquiridos directamente de las grandes distribuidoras, y no existe la presencia de intermediarios en este proceso, la empresa puede ofrecerlos a precios muy competitivos en el mercado por ser un distribuidor directo, sin embargo es necesario resaltar que existe una constante variación en los precios, y esta fluctuación hace que exista un riesgo muy grande para la generación de pérdidas, o por el contrario puedan presentarse unas ganancias inesperadas. Este aspecto puede representar un problema en el comportamiento de los consumidores que se decidan a adquirir un determinado producto por que saben que el precio bajó y al momento de realizar la compra se encuentren con que este ha subido nuevamente.

**6.2.1.3 Promoción.** La Promoción es una parte del proceso de marketing utilizado para incentivar al comprador potencial a que realice la acción de compra, sin embargo, en los productos que Ferroviedades Mi Negro ofrece a su clientela es casi nula la presencia de Promoción, puesto que una disminución de precio en un producto, o el pague uno lleve dos, pueden percibirse por parte de los consumidores como un elemento negativo ya que el mensaje que se puede transmitir puede ser el que los productos son de mala calidad o que tienen algún defecto lo que se verá reflejado en la disminución de las ventas, siendo que todos los productos ofrecidos son de reconocidas empresas con una trayectoria en el mercado y un reconocimiento de calidad.

No obstante se está tratando de implementar una estrategia de ofrecer otra clase de productos (dulces, llaveros, etc.) a los clientes que adquieren determinada cantidad de mercancías y a aquellos que son constantes en las compras a la

ferretería. Otra estrategia de promoción que se ha establecido para atraer a los consumidores potenciales considerando que en el mes de julio la mayoría de la población que asiste al almacén para adquirir sus productos es porque va a arreglar su vivienda debido a los acontecimientos de grados es la de regalarles tarjetas de invitación o la otorgarles boletas para rifas de pasteles, lo mismo se realiza en navidad, esto hace que el cliente esté atento a dichas fechas y por lo mismo se acerque a comprar, pues en estas regiones es muy importante para los consumidores que se realicen actividades como las mencionadas.

**6.2.1.4 Publicidad.** La publicidad, es muy importante para las ventas, tiene que estar diseñada en función de una identificación previa de las personas influyentes así cómo de los compradores y usuarios. Aunque la publicidad informa y destaca la característica de los productos, su diseño tiene que tomar en cuenta que el mensaje debe estar bien dirigido, es decir debe influir en la persona que va a decidir la compra<sup>13</sup>.

Con el objeto de atraer a la mayor cantidad de clientes posibles al negocio, el almacén ha utilizado medios de comunicación masiva como las emisoras locales existentes en los municipios aledaños a Tangua, entre ellas las de Iles y Yacuanquer porque son emisoras que llegan directamente al público objetivo, a aquel que le gusta la música popular siendo que estas personas también son muy importantes para el desarrollo de la empresa. Adicionalmente se ha empleado vallas publicitarias para lograr una mayor penetración al mercado y no se descarta también las recomendaciones de amistades y clientes que ante la satisfacción encontrada al realizar una compra en el almacén hacen pública su conformidad.

Los anteriores medios se utilizan porque son los que mas se acoplan a la conveniencia de la ferretería por cuanto han sido los más eficaces en el logro de

---

<sup>13</sup> Microsoft corporation, Biblioteca de consulta encarta 2005

los objetivos propuestos. El mensaje que se transmite es muy claro y conciso y pretende llegar al público objetivo de una manera sencilla pero efectiva, es decir, tratando de responder a los sentimientos de sus clientes.

Dentro de este aspecto se hace necesario resaltar la ejecución de un estudio realizado en las instalaciones de la ferretería referente al publicidad radial que esta desarrolla y para lo cual se ha elaborado y ejecutado una encuesta a los compradores y potenciales clientes que la visitan, por lo que a continuación se procede a ampliar esta información en el contexto ya establecido.

**6.2.1.4.1 Evaluación publicidad radial Ferrovariedades Mi Negro.** La publicidad difunde sus mensajes a través de una amplia gama de canales o medios de difusión, lo que garantiza mayor penetración social y la posibilidad de lograr sus objetivos. Es de anotar que para lograr una publicidad eficaz, o cualquier otro mensaje de marketing, los publicistas deben obtener cuatro logros:

1. Exposición: Debe llegar físicamente al consumidor.
2. Atención: El consumidor debe prestarle atención.
3. Interpretación: Debe interpretarse correctamente.
4. Memoria: Debe conservarse en la memoria de tal manera que aflore en las circunstancias apropiadas.

La evaluación de la publicidad abarca todas estas tareas, sin embargo, la mayor parte del esfuerzo se centra en la atención y en menor grado, en la memoria.

Siendo que Ferrovariedades Mi Negro utiliza la publicidad radial para darse a conocer y llegar a sus consumidores por cuanto es el medio mas apropiado en la región para hacerlo, debido al fácil acceso de las personas a este medio y considerando también el presupuesto de la ferretería, se presenta un pequeño comentario acerca de la radio y su función y se pretende posteriormente evaluar si el mensaje transmitido a través de la emisora local Iles Stereo ha surtido los

efectos que se esperaban y determinar también cualquier clase de anomalías para tomar las medidas correctivas pertinentes.

**6.2.1.4.2 La publicidad en la radio.** Como todo producto radiofónico, la publicidad utiliza los elementos básicos del medio: la palabra, la música, los efectos sonoros y el silencio.

La palabra se emplea de diferentes formas: a veces, el locutor nos informa sobre un producto o lee un texto publicitario; otras es un actor quien interpreta a un personaje de ficción; en ocasiones se oyen ruidos ambientales: calles, interiores o voces espontáneas.

La música es muy importante. Se puede presentar en diferentes formatos o medios expresivos. El silencio o la ausencia premeditada de sonido rompen la línea narrativa del discurso y crea en el oyente un estado de expectación que le hace prestar una mayor atención al mensaje.

Los espacios en radio se suelen dividir en: Tiempo en la mañana, Mediodía, Tiempo en la tarde, Noche y Madrugada. Al igual que en otros medios, los anunciantes pagan menos por anuncio comercial cuando compran en gran volumen. Las estaciones de radio se refieren a las compras por volumen en diferentes formas.

Los avisos comerciales en radio pueden ser de 10, 30 o 60 segundos de duración. El tiempo en la radio puede comprarse a una radio de una región o una radio de cobertura nacional.

El valor comercial que tiene la radio como factor de influencia se basa no sólo en hacer conocer las características y las cualidades de determinado producto o servicio sino en que este conocimiento sea compartido con miles y miles de oyentes tanto a nivel regional como a nivel nacional.

Cabe señalar que desde hace varios años, los comerciales radiales han crecido en creatividad y producción. Contrariamente a lo que ocurre en televisión, en la cual las imágenes están limitadas por el tamaño de la pantalla, las imágenes radiofónicas pueden ser del tamaño que uno desee. Con los efectos sonoros apropiados y el apoyo musical adecuado, se puede visualizar prácticamente cualquier situación. Las imágenes y los sonidos de la radio se concretan dentro del oyente, y por eso la imaginación no tiene límites. Sin embargo, es de anotar que todo esto se da de acuerdo a las circunstancias en las cuales nos encontremos, debido a que en la región, aun no se cuenta con todos los elementos indispensables para poder realizar un comercial radial con todo lo anteriormente dicho.

En la planificación de los medios de comunicación y de las actividades que se pondrán a disposición del publicitario en una determinada campaña, se tiene que establecer el número de inserciones de los anuncios en el medio, su regularidad y sus características.

Cabe señalar que a pesar del buen diseño y la elección apropiada del objetivo en un anuncio, al final, su éxito depende de que se transmita por el medio más apropiado. El éxito exige que el mensaje se envíe a través de un medio que complemente la presentación, que utilicen en forma consistente los miembros de la audiencia objetivo y que se tenga la posibilidad de presentar el mensaje cuando esa audiencia sea más receptiva a él.

Así pues, después de realizar algunas observaciones acerca de las funciones que cumple la radio se pretende analizar el impacto que la publicidad radial de Ferroviedades Mi Negro tiene en las personas que escuchan la emisora Iles Stereo, para lo cual se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo general: Definir el impacto de la publicidad radial en los clientes potenciales (radioescuchas) de artículos de Ferroviedades Mi Negro.

Objetivos específicos:

- Establecer la frecuencia con que escuchan el mensaje pautado por la Ferretería en la Emisora Iles Stereo.
- Determinar los aspectos que captaron la atención al escuchar el mensaje y que por tanto han quedado en la memoria de los radioescuchas.
- Determinar con que acontecimiento asocian el mensaje los radioescuchas al escuchar el mensaje de Ferrovariedades Mi Negro

**6.2.1.4.3 Metodología.** Tomando como base lo anterior se pretende realizar una encuesta a las personas que asisten a la ferretería a realizar sus compras. Para realizar las encuestas se ha escogido el día domingo o el día miércoles por cuanto son los días de mercado y por lo mismo es cuando la gente acude en mayor proporción a la Ferretería.

Es necesario dar a conocer también al realizar la evaluación de la publicidad radial el contenido del mensaje y como está desarrollado, por lo tanto el mensaje se presenta de la siguiente manera:

De fondo se presenta la canción “El Príncipe a mi modo” por cuanto es una canción popular que gusta mucho en la región y por ende puede ayudar a generar mayor recuerdo.

El mensaje textualmente dice: “En el corazón de Tangua, se encuentra ubicada Ferrovariedades Mi Negro, un establecimiento que le ofrece todos los productos necesarios para realizar sus construcciones. Nuestro eficiente servicio y atención, así como la calidad de nuestros productos nos respaldan y le garantizan una buena compra. Ah y no olvide que también tenemos servicio de transporte a

domicilio. Visítenos y dénos el gusto de atenderlo. Su propietario Víctor Huertas los espera”.

El mensaje se transmite especialmente cuando se emiten los programas de música popular, es decir, de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 10:00 a.m. Y en las tardes de 5:00 p.m. a 6:00 p.m., sin embargo también se pueden emitir en el horario de mediodía. Su duración aproximada es de 15 segundos, lo que lo hace relativamente corto pero que sin embargo brinda la posibilidad de emitirlo más veces, es decir, aumentar su frecuencia.

Con base en lo anterior se procede a realizar la selección de la muestras para determinar el número de encuestas que se deben realizar:

El municipio de Tangua cuenta con aproximadamente un total de 19.916 personas<sup>14</sup> entre la parte urbana y la parte rural, de este total de población aproximadamente 11.842 corresponde a personas menores de edad o que dependen económicamente de sus padres, así como también un porcentaje de ancianos, del total restante de personas es decir de 8.074 se descartan las mujeres por cuanto su participación de compras en la ferretería es mínimo, por no decir nulo, por tanto se merman 4.215 personas, quedando un restante de 3.859 personas (hombres), sin embargo, no toda esta población está en capacidad de adquirir productos de la ferretería, porque existe un gran porcentaje de personas desempleadas (30% aproximadamente) lo que reduce aún mas la población objetivo a 2.701. Además se debe tener en cuenta que no todas estas personas compran sus productos en la ferretería por que también existe la competencia y esta puede abarcar alrededor del 50 % de la población, lo que al final nos deja un total de 1.250 personas aproximadamente para realizar así la selección de la muestra. Por lo tanto para la aplicación de la encuesta se tomarán 64 personas de acuerdo a la siguiente información:

---

<sup>14</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

e= Error estimado

z= Variable estandarizada

p y q= Probabilidades

N= Población total o universo

Se trabaja con un margen de error del 10%, una confiabilidad del 90% y con probabilidades de 0.5 para p y 0.5 para q.

$$n = \frac{1.65^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 1250}{0.1^2 \cdot 1250 + 1.65^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = \frac{850}{12.5 + 0.68} = 64$$

**6.2.1.4.3 Presentación del Informe.** A continuación se detalla la información que se recopiló al realizar la encuesta a las personas que asistieron a la Ferretería a realizar sus compras o a buscar información sobre algunos productos.

Las encuestas se realizaron el día domingo 16 de octubre de 2005 en las instalaciones de la ferretería.

Localidad: La mayoría de la población que asistió fue del perímetro urbano del municipio de Tangua, sin descartar un porcentaje de alrededor del 20% que fue de los municipios vecinos como Yacuanquer, Funes e Iles.

Ha escuchado la emisora Iles Stereo

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	60	93.75
No	4	6.25
Total	64	100.00

Lo anterior nos permite darnos cuenta que la población encuestada en su mayoría ha escuchado la emisora y demuestra que un porcentaje mínimo no ha oído la emisora por la cual pauta la Ferretería por lo tanto estas personas no tienen conocimiento sobre lo que se les va a preguntar posteriormente, entonces se descartan estas 4 personas y se procede a continuar trabajando con las 60 personas restantes las cuales van a constituir en adelante el total de la muestra es decir, el 100% de la población.

Frecuencia con que escucha la emisora Iles Stereo

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Diariamente	34	56.67
Esporádicamente	12	20.00
En Programas específicos	14	23.33
Total	60	100.00

Por la anterior información se corrobora que un gran porcentaje de la región escucha diariamente la emisora Iles Stereo sin importar programas específicos, lo que confirma una vez más el acierto de la Ferretería al pautar en la emisora, y un porcentaje menor escucha la emisora, en programas especiales como lo son la música popular y la música vallenata. También existe una población que escucha esporádicamente la emisora, lo que se constituye en una ventaja mas para las pautas publicitarias de la Ferretería.

Considera que la emisora es un buen medio para realizar pautas publicitarias

Tomando como base que la mayoría de las personas encuestadas escucha la emisora obviamente ellas se encuentran a la expectativa sobre los anuncios

publicitarios que se hacen ya sea porque en ocasiones son anuncios de sus propios negocios, o de amigos o porque necesitan información para adquirir sus productos sean los que fuesen.

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	53	88.33
No	7	11.67
Total	60	100.00

Le gusta escuchar la música popular

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	58	96.67
No	2	3.33
Total	60	100.00

Sobre este aspecto se presentó el caso de que a dos personas de las encuestadas no les gusta la música popular, por lo que tampoco pueden dar información sobre lo que se les pregunta a continuación, entonces se descartan y se procede a continuar trabajando con una población de 58 personas que nuevamente se constituyen en el 100% de la muestra.

Ha escuchado los anuncios que ferroviedades Mi Negro pauta en la emisora

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	58	100.00
No	0	0.00
Total	58	100.00

Indudablemente todas las personas que escuchan la emisora Iles Stereo y que además les gusta la música popular han escuchado y escuchan la pauta publicitaria de Ferroviedades Mi Negro, lo que les permite brindar la información requerida para este estudio. Es de anotar que estas personas manifestaron escuchar diariamente el mensaje por lo menos unas 5 veces.

Cree que el mensaje es claro en lo que quiere dar a conocer

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	50	86.21
No	8	13.79
Total	58	100.00

El 86.21% considera que el mensaje que pauta la ferretería es claro y conciso en lo que quiere dar a conocer, mas no lo considera así el 13.79% restante que encuentra algunas falencias en la manera cómo se desarrolla el mismo, lo que se reflejará en las respuestas de las próximas preguntas.

La duración del mensaje es apropiada

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	47	81.03
No	11	18.97
Total	58	100.00

Con respecto a este punto 47 personas están de acuerdo en la duración del mensaje, porque consideran que una pauta no debe excederse tanto en lo que se quiere dar a conocer, las 11 personas restantes piensan que el mensaje debe ser más extenso para que brinde mayor información.

Que recuerda más de lo que dice el mensaje de la Ferretería

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Contenido del mensaje	30	51.73
La Música	18	31.03
La voz del anuncio	6	10.34
Efectos manejados	0	0.00
Otro	4	6.90
Total	58	100.00

La respuesta de la población es clara al momento de contestar que lo que más les ha llamado la atención es el contenido del mensaje, pero en un porcentaje

considerable también se encuentra la opción de la música, lo cual es muy delicado ya que podría perderse el objetivo de dar a conocer los productos y el servicio de la ferretería por la música de fondo que se escucha al emitirse el mensaje, lo que se percibe como un gran error ya que se está distorsionando el propósito del mensaje.

Cambiaría algún aspecto del mensaje que no le gusta

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	11	81.03
No	47	18.97
Total	58	100.00

Obviamente quienes cambiarían algún aspecto del mensaje hacen referencia a la duración del mismo, porque como ya se dijo anteriormente consideran que el mensaje es muy corto para expresar todo lo que se necesita escuchar, además piensan que sería mejor si el mensaje lo escucharan en la voz de una mujer y no en la ya reconocida vos del locutor de la emisora, esto teniendo en cuenta que la mayoría sino la totalidad de las personas que adquieren productos en la ferretería son de género masculino.

Asocia el mensaje con algún aspecto en especial

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Sí	39	67.24
No	19	32.76
Total	58	100.00

Las personas que asocian el mensaje con algún aspecto en su mayoría (70%) lo asocian con el mejoramiento de sus casas, se la imaginan arreglada y sin ningún tipo de deterioros, es decir, una casa con todas los requerimientos necesarios para tener una vida cómoda, no obstante el restante 30% asocia el mensaje y mas que este la música con situaciones amorosas o de despecho, al igual que con situaciones vividas con amigos.

Su compra la realiza en la Ferretería por que

<b>Respuesta</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje %</b>
Escuchó el mensaje	17	29.31
Los precios bajos	19	32.76
Ubicación Ferretería	11	18.97
Amistad propietario	8	13.79
Otro	3	5.17
Total	58	100.00

Con respecto a esta pregunta el 29.31% realiza sus compras en la Ferretería porque escuchó el mensaje, lo que demuestra un aspecto muy positivo para la empresa que ante la saturación de tantas pautas publicitarias se haya colocado atención a dicho mensaje. El 32.76% coincide en que compra los productos en la ferretería porque los precios son bajos, el 18.97 % lo hace por la ubicación al encontrarla más cerca que otros almacenes, el 13.79% compra sus productos en Ferroviedades Mi Negro porque tiene amistad con el propietario, y 3 personas compran en la ferretería por otros motivos (servicio, calidad producto).

Es de anotar que la mayoría de las personas tiene conocimiento de la pauta publicitaria de Ferroviedades Mi Negro, y les atrae el mensaje, aunque se presente un aspecto negativo que es el de la música, porque puede distorsionar lo que se quiere transmitir. Sin embargo el que asocien el mensaje de la ferretería con sus casas bien estructuradas es una muestra de que existe una percepción positiva por parte de las personas hacia la misma.

Lo anterior demuestra las falencias existentes en cuanto a la pauta publicitaria de la ferretería, e indiscutiblemente se plantea la necesidad de si no corregir el mensaje obviar o cambiar la música para evitar que el consumidor distorsione la información, así mismo deja latente la necesidad de pautar en otras emisoras para darse a conocer en mas poblaciones y por ende poder aumentar su participación en el mercado. Igualmente se puede pautar en otros medios que no sean los radiales para poder lograr su propósito.

Por esta razón aunque esta variable sea catalogada como una fortaleza menor necesita mucha más atención, mas después de las falencias encontradas en el estudio realizado.

**6.2.1.5 Distribución.** Este aspecto al igual que los anteriores es de vital importancia para que un negocio prospere, pues el cumplimiento en la entrega de materiales al cliente o consumidor final asegura gran parte de su satisfacción.

No basta con desarrollar y comercializar un buen producto, lo ideal es saber cómo llegar al consumidor final, para lo cual se deben tener en cuenta aspectos tan esenciales como: suministro de materiales, almacenamiento, mantenimiento, distribución física (salida de productos), gestión de stocks (qué, cuando, donde, cuánto comprar) y la gestión de transporte.

La ferretería entrega alrededor del 70% de los productos vendidos directamente en el sitio de las obras sin costo adicional, pues estos costos están incluidos en el porcentaje de ganancias, el restante 30% lo vende y entrega en la bodega del almacén. No existe ningún plan de contingencia para imprevistos ya que los productos son despachados directamente de las fábricas incluido el seguro de carga. El cumplimiento en la entrega de lo pactado es de vital importancia para el almacén ya que esto le brinda confiabilidad y seguridad al cliente y la garantía e que puede seguir adquiriendo los productos que la Ferretería le ofrece sin la presentación de contratiempos. Sin embargo es necesario recalcar la importancia de invertir mayores recursos en los medios de transportes que se utilizan, es decir, para adecuarlos a las condiciones del medio, esto debido a que la infraestructura vial en estos municipios se encuentra en muy mal estado y por lo mismo se necesita ajustar los equipos dada esta situación.

**6.2.1.6 Merchandising.** “Lo que mejor se ve, mas rápido se vende, genera satisfacción, reposición inmediata y por ende mayores ganancias para vendedores, proveedores y clientes”.

Se tiene en cuenta que el Merchandising es la actividad de Marketing que se desarrolla en el punto de venta (vitrina) e involucra técnicas de exhibición para lograr que el o los productos se destaquen e impacten estimulando la compra impulsiva de los consumidores.

Sin embargo, se presenta una gran dificultad para desarrollar esta técnica con los productos que la Ferretería vende, debido a que estos son adquiridos únicamente por personas que requieren necesariamente el producto y conocen del mismo, limitando considerablemente la opción de compra por parte de otros individuos. A diferencia de productos que pueden llamar la atención por su empaque, o por su precio y que se pueden adquirir por cualquier cantidad de público.

Algunos aspectos dignos de resaltar y tener en cuenta en la técnica del Merchandising son los siguientes:

- Ayuda a ejecutar los planes del marketing establecidos
- Determina exhibiciones de acuerdo al plan de mercadeo
- Utiliza elementos psicológicos que generen impacto al consumidor (color, olor, sabor, tacto, emoción)
- Interesa a los clientes y los induce a comprar (Capta su atención)
- Desarrolla su interés, despierta su deseo
- Maximiza la rentabilidad del punto de venta

El Merchandising juega un papel muy relevante dentro del Marketing, mas aún si se tiene en cuenta que la vista representa el 80% de la percepción humana, el

oído implica el 10% y el resto de los sentidos (tacto, olfato y gusto) el restante 10%. Lo visual es por lo tanto fundamental para vender.

Por tanto a pesar de lo difícil de la exhibición de los productos de Ferretería, Ferrovariedades Mi Negro distribuye sus productos por códigos y por líneas, por ejemplo, tubería de 4 pulgadas con sus respectivos accesorios en un determinado lugar de las vitrinas, luego la tubería de 3" y sus accesorios de tal manera que se puedan diferenciar y apreciar correctamente, luego se exhibe la parte de artículos eléctricos y PVC. La Ferretería no utiliza ninguna estrategia especial de exhibición para los accesorios de tubería o eléctricos, pero si lo hace con su punto fuerte que es el Cemento, brindando precios, calidad y peso completo.

**6.2.1.7 Servicio al cliente.** Servicio y más Servicio, servir bien al cliente es una conducta (o política) que toda empresa debe entender como fundamental para el marketing, para muchos entendidos es el primer y más importante de los requisitos. Los clientes demandan servicio y más servicio, aunque no siempre esta demanda sea explícita y por ello los empresarios deben procurar tener permanentemente satisfechos a sus clientes.

Hoy en día satisfacer al cliente no es un buen servicio al cliente, es una obligación de la empresa, además para que una empresa crezca las actuales tendencias indican que se debe invertir en bienes intangibles (servicio al cliente, conocimiento de la gente, información, conocer al cliente, motivación empleados, respeto al cliente, imagen, marca, Good Will) no en bienes tangibles (Maquinaria, locales, mano de obra, dinero, capital de trabajo, valores, edificios) y que mejor que esto se vea reflejado en una excelente prestación de servicios. Para ello los empresarios deben:

- Investigar lo que necesitan los consumidores
- Ofrecerles servicios de calidad

- Evaluar su grado de satisfacción
- Si tienen motivos de disgusto, corregirlos inmediatamente.

El personal contratado por la Ferretería Ferrovariedades Mi Negro ha sido capacitado y por lo tanto está preparado para atender a los clientes de una manera adecuada, brindándoles la información que ellos requieran, consultándoles constantemente como se sienten cuando visitan el almacén o utilizan su servicio, para de esta manera poder atender todas las inquietudes y ser cada día mejores. Cuando se presenta alguna clase de reclamo por parte de los clientes, la organización asume con responsabilidad el error y busca la forma correcta de resolver el problema, y llega a la conclusión en lo sucesivo de no cometer el mismo error.

El personal se capacita semestralmente con profesionales involucrados en los temas de servicio al cliente, motivación personal, entre otros aspectos. Pero se es conciente que si se quiere mejorar en este aspecto tan relevante, se deberá capacitar al personal más seguidamente para lograrlo.

Se debe tener en cuenta que un programa de servicio al cliente ocasional dará resultados ocasionales, pero un programa de servicio al cliente continuo y permanente ofrecerá resultados de mejoramiento continuo ya que los clientes valoran el servicio extra y la atención personalizada.

Para la empresa es indiscutible que el cliente es la razón de ser de cualquier organización, de ahí su preocupación para que el personal que labora en la ferretería esté enterado de los requerimientos de sus clientes y por lo mismo surge la preocupación para que estén bien capacitados.

**6.2.1.8 Ventas.** Las ventas son mucho más que el ofrecer un producto al cliente o al consumidor final, estas reflejan la razón de ser de la empresa y por lo mismo

en un buen programa de ventas se debe como mínimo conocer y manejar correctamente los siguientes factores:

Conocimiento del consumidor final: conocer que es lo que quiere, lo que necesita, cuales son sus expectativas con respecto al producto y a la empresa.

- Segmentación del mercado: identificar cual es el Target Group de la organización, para ofrecer un producto afín a sus necesidades.
- Precio: brindar un precio justo acorde a las capacidades de cada cliente hará que este se sienta atraído a realizar si no la compra una comparación con otros productos.
- Calidad del producto: las personas compran mucho más que productos, compran resultados y beneficios, por lo tanto la calidad es indispensable para que se logre cumplir los intereses de las mismas.
- Promoción: las ventas sin el mercadeo no existen, de ahí la necesidad de realizar una buena promoción de los productos que se ofrecen, analizando los puntos positivos y negativos que implica ejecutar una promoción.
- Distribución: Complemento esencial en el proceso de ventas, dependiendo de la entrega que se ha pactado. El cumplimiento refleja seriedad y compromiso de una empresa con sus clientes y les hace saber que son la razón de ser de la organización.

Algunas estrategias y técnicas para realizar una venta efectiva son:

Un buen vendedor debe estar atento y poner en práctica sus reflejos para inducir al cliente a comprar en el momento adecuado, cuando haga alguna observación que muestre su buena predisposición hacia el producto.

No es suficiente con un primer intento de la venta. Hay que hacer un segundo intento y un tercero. Ir sondeando al cliente.

Los vendedores son la cara de la empresa ante los clientes, y les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

Estas estrategias no se han desarrollado plenamente en la empresa pero se están adelantando los procesos de capacitación para implementarlas en el menor tiempo posible y de esta manera lograr un mayor porcentaje de ventas, y por lo mismo captar más clientes potenciales.

**Técnica de la venta previamente hecha:** el vendedor debe actuar como si el cliente ya le hubiera confirmado su deseo de comprar el producto. Para ello puede comenzar a llenar la factura o el pedido al almacén. Si el cliente no se opone la venta estará prácticamente consumada.

**Técnica de la opción:** ofrecerle al cliente otras alternativas de decisión que le permitan ser el verdadero protagonista de sus decisiones y que al mismo tiempo le sirvan al vendedor para argumentar mejor su venta.

**Técnica de la oportunidad única:** busca hacer ver al cliente la suerte que ha tenido al interesarse por comprar el producto justo en ese momento, cuando se han dado las circunstancias adecuadas para hacer una oferta especial e irrepetible.

**Técnica del argumento final:** en muchas ocasiones, cuando no se consigue convencer al cliente para que compre el producto, es conveniente tener un último recurso, ofrecerle ese descuento extra que sólo se da a los clientes preferidos o una regalo de “x producto” con la que se premia solo a los mejores clientes y por lo cual debemos solicitar un permiso al gerente.

Ser amables en la despedida es muy importante, es posible que no hayamos conseguido convencer al cliente para que compre en esta ocasión, pero podemos volver a encontrarlo.

Algunas respuestas que se pueden dar cuando el cliente está indeciso son:

- El color del producto (está de moda, yo lo encuentro atractivo)
- El precio del producto (sus prestaciones son superiores a los demás, puede pagarlo a plazos)
- La poca cantidad del producto (puede llevarse otro a un precio especial)
- El gran tamaño o peso del producto (se lo pueden llevar a su casa)

La Ferretería Ferrovariedades Mi Negro realiza las ventas directamente en el almacén y lo hace al por mayor o al detal. El volumen de ventas mensual es variable y depende en gran parte del comportamiento del sector de la construcción, como ya se dijo anteriormente, los meses mas representativos son los de Julio, Octubre y Diciembre, y por lo mismo en estos periodos se provee mucho más al almacén con el fin de poder satisfacer toda la demanda de productos que se presenta.

En el año 2002 se vendió un promedio de \$30.000.000, no se especifican productos ni precios por cuanto estos no han sido suministrados en la información brindada y además por que los precios son muy variables y no se puede manejar un precio estándar, sin embargo se puede concluir que de este total el 80% corresponde a la venta de cemento. En el año 2003 se vendió alrededor de \$120.000.000, de los cuales el 50% correspondió a la venta de cemento y en el año 2004 se vendió alrededor de \$120.000.000, de los cuales \$80.000.000 corresponden a la venta de cemento, lo que ratifica una vez más que este producto es el fuerte en el almacén y es el que jalona las ventas de la Ferretería, además se corrobora el auge que se dio en el sector en el año 2003 y el estancamiento presentado en el 2004<sup>15</sup>.

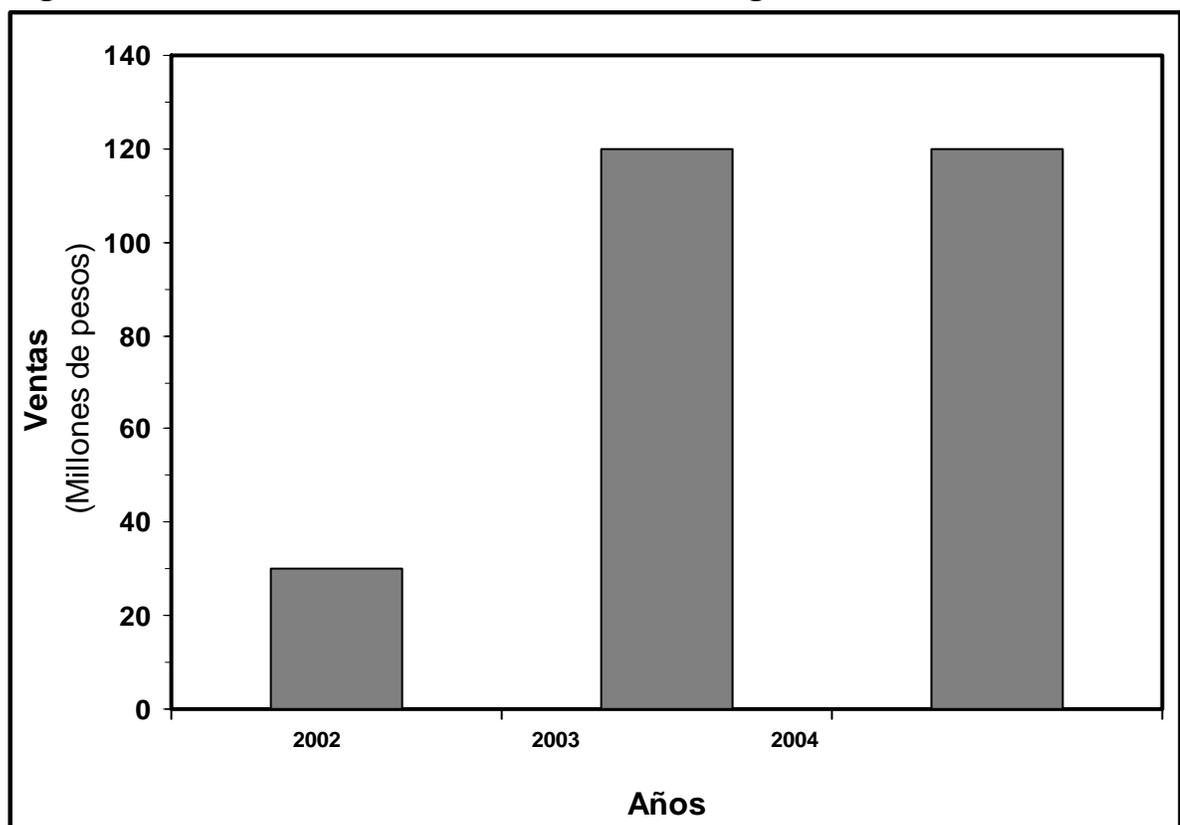
---

<sup>15</sup> Ferrovariedades Mi Negro, 2004

Para poder vender más se ha recurrido a alternativas como los créditos a corto y mediano plazo, precios competitivos y productos de excelente calidad. Adicionalmente la Ferretería maneja un plan de servicio posventa encargado de identificar si existió o no satisfacción en el cliente después de ejecutada la compra y de realizar los correctivos necesarios en caso de presentarse alguna anomalía.

Se espera que para el año 2005 las ventas se incrementen considerablemente por cuanto se están manejando contratos para proveer los materiales para la construcción de viviendas de interés social en los municipios de Funes, Yacuanquer y Puerres.

**Figura 1. Ventas Anuales Ferrovariedades Mi Negro**



Fuente: Este estudio

**6.2.1.9 Descripción del cliente.** Los clientes que acuden a comprar a la Ferretería son personas conocedoras de los materiales y productos que esta

ofrece, esto hace que el proceso de venta sea mucho más fácil, debido a que no se tiene que convencer a los mismos acerca de que o cuales productos representan mayores beneficios para ellos. Sin embargo el almacén siempre está pendiente de:

- Asesorar al constructor en la mejor utilización de los productos para obtener una construcción económica y con las expectativas que el cliente desea, ofreciéndole precios competitivos, atención y servicio representados en la seriedad y cumplimiento que caracterizan al a la Ferretería.

Entre los principales clientes que la organización tiene se destacan:

- Constructores reconocidos de la región.
- Personas interesadas en comercializar individualmente los productos. (reventa)
- Alcaldías de municipios vecinos como Funes, Yacuanquer, Puerres. (Construcción viviendas de interés social)
- Personas particulares de la región que pretenden realizar algún tipo de construcción.
- Cualquier persona que necesite algún material o producto para solucionar una necesidad presentada.

Aparte de los constructores reconocidos no existe un segmento específico de clientes, por cuanto cualquier persona en un momento determinado y dada su necesidad puede necesitar de algún artículo o producto que ofrece la ferretería.

**6.2.1.10 Conocimiento del mercado.** La empresa como toda organización debe conocer muy bien el mercado en donde desarrolla su actividad mercantil, y por lo mismo sentó su infraestructura física en el municipio de Tangua, por cuanto miró la necesidad de satisfacer los requerimientos de sus futuros clientes, el mercado

que se maneja aunque no es muy amplio, si representa un mercado porcentaje en la región, en relación con la competencia de este lugar, más no es así con la competencia de la ciudad de Pasto, la cual es muy amplia y por lo tanto representa una mayor amenaza.

Como se mencionó la empresa abarca un porcentaje considerable en el mercado de la región, se estima que entre el municipio de Tangua y los municipios vecinos a los cuales se ha logrado penetrar se posee un porcentaje de participación en el mercado del 40%<sup>16</sup>. Lo anterior sin embargo no significa que la empresa sea fuerte en este aspecto y por lo mismo se hace necesario dedicarle una mayor atención para lograr un mejoramiento.

**6.2.1.11 Proveedores.** Este aspecto es de vital relevancia para cualquier empresa que desarrolla su actividad mercantil, puesto que si es dedicada a la producción debe proveerse de excelentes materias primas para ofrecer un buen producto a sus usuarios y si se dedica a la comercialización, de la misma manera debe estudiar muy bien a las compañías a las que les compra los productos para garantizar una óptima calidad y un cumplimiento a sus consumidores.

Los principales proveedores con los cuales la ferretería desarrolla sus actividades son las fábricas de cemento diamante o del valle y las siderúrgicas Sidoc o Ferro Pacífico, Tuberías Gerfor entre otros, garantizando de esta manera la óptima calidad de los productos comercializados, lo que se constituye en una gran fortaleza para la empresa.

Para finalizar este estudio de variables del área de mercadeo se procede a realizar una Matriz de Evaluación de Factores Internos o MEFI, esta matriz también es denominada Matriz EFI y es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y

---

<sup>16</sup> Ferrovariedades Mi Negro, 2004

debilidades más importantes y destacadas de una empresa en cada una de sus áreas.

Para realizar esta matriz se tiene en cuenta los siguientes pasos:

- Se hace una lista de los factores determinantes (críticos) para el éxito que se han identificado al interior de la empresa, es decir se mencionan las fortalezas y las debilidades encontradas.
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso nos indica la importancia relativa de este factor y la suma de los mismos debe ser igual a 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor, en donde 4 = una fortaleza mayor, 3 = una fortaleza menor, 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad mayor. Luego se multiplica cada factor por su calificación y se obtiene una calificación ponderada.
- Finalmente se suman las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la empresa<sup>17</sup>.

Un promedio ponderado de 4.0 indicará que la empresa está aprovechando de manera excelente las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades, y un promedio ponderado de 1.0 significará que la empresa no ha sabido aprovechar las condiciones que se han presentado.

El total ponderado del área de Mercadeo de la ferretería Ferrovariedades Mi Negro es de 3.04 lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba del promedio establecido que es 2.5, es decir, posee unas fortalezas muy bien estructuradas, de ahí la necesidad de continuar con sus esfuerzos para realizar estrategias que la dirijan a aprovechar las fortalezas internas y neutralicen las debilidades, por lo tanto hacia estos aspectos deben orientarse las respectivas recomendaciones.

---

<sup>17</sup> DAVID Fred R, La gerencia estratégica, Bogota, 1988, pg 177

Es necesario resaltar la importancia que posee el Marketing Mix en una empresa y por ello se hace énfasis nuevamente en algunos aspectos dignos de destacar y de ser tenidos en cuenta en el momento de analizar a una organización al interior de la misma.

**Tabla 6. Matriz De Evaluación De Factores Internos Área de Mercadeo**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDE RACIÓN</b>	<b>CALIFI CACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Productos	0.09	3	0.27
2. Precios	0.09	3	0.27
3. Promoción	0.08	2	0.16
4. Publicidad	0.09	3	0.27
5. Distribución	0.08	3	0.24
6. Servicio al cliente	0.10	4	0.40
7. Ventas	0.09	3	0.27
8. Cliente	0.10	3	0.30
9. Conocimiento del mercado	0.10	3	0.30
10. Proveedores	0.10	4	0.40
11. Infraestructura física limitada	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.04</b>

**Definición:** Marketing Mix es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El marketing se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto<sup>18</sup>.

Determinar que es lo que quieren nuestros clientes y que es lo que les ofrecemos o vendemos no es tan fácil pero el marketing ayuda bastante para averiguarlo.

El marketing comprende varios procesos básicos:

<sup>18</sup> Microsoft corporation, Biblioteca de consulta encarta 2005

- Poner en contacto a vendedores y compradores.
- Oferta de mercancías donde escoger en medida suficiente para atraer interés y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Persuadir a los compradores en potencia para que adquieran favorables actitudes hacia determinados productos.
- Mantenimiento de un nivel de precios aceptables.
- Distribución física de los productos, desde los centros de fabricación a los puntos de compra o con la utilización de almacenes adicionales convenientemente localizados.
- Conseguir un nivel adecuado de ventas.
- Facilitar servicios adecuados, como créditos, asesoramiento técnico, recambios, etc.

La adecuada aplicación de las herramientas de marketing en un negocio es indispensable para lograr una percepción positiva por parte de los consumidores hacia este, para ayudarlos, para motivarlos a ejecutar o llevar a cabo la acción de compra. De ahí la necesidad de saber cómo, donde y cuando aplicar estas herramientas del Marketing para encontrar una respuesta positiva.

### **6.2.2. Área Financiera.**

**6.2.2.1 Posición Financiera.** Los estudios financieros son indispensables en el momento de constituir una empresa u organización, estas nos permiten establecer los costos que genera la inversión así como las ganancias que se pretenden obtener al término de la misma. Si bien se entiende que es mucho más complejo determinarlos en las grandes empresas, esto no implica que en los pequeños negocios no lo sea debido a que cada proyecto de creación de empresa que se presente conlleva una serie de aspectos que a la postre terminan en un análisis financiero.

Todos los negocios se enfrentan a problemas como qué inversiones hacer, cuando hacerlas y cómo enfrentarlas posteriormente, por lo que se puede determinar la gran complejidad existente al momento de decidir a que negocio dedicarse.

Ferrovariedades Mi Negro no podía ser la excepción y tras intentar al inicio vender otros productos aparte de los de ferretería se dio cuenta que estos no representaban grandes utilidades para el almacén por lo que decidió apartarse de ellos, es así como después encuentra que un producto como el cemento es el que genera mayores utilidades a la misma.

Como se estipulo en el capitulo de ventas los recursos obtenidos por las ventas de artículos de ferretería son menores que los obtenidos por la venta del cemento únicamente.

La ferretería aparte de las ventas de los productos ya mencionados no posee más ingresos, por lo que todos sus recursos son provenientes de esta actividad y no se ha pensado en diversificar porque no se cuenta con los recursos necesarios. Además, se perdería la razón de ser de la empresa.

La ferretería obtuvo una utilidad neta de veintidós millones de pesos (\$22.000.000) en el año 2003 y de dieciocho millones (\$18.000.000) en el año 2004. Se proyectan unas utilidades de veinticinco millones (\$ 25.000.000) para el año 2005<sup>19</sup>. Este pues, es un aspecto muy positivo dentro de la empresa.

**6.2.2.2 Liquidez de la empresa.** La liquidez hace referencia a la capacidad de una empresa, persona o entidad para convertir dinero en efectivo en el menor tiempo posible, este es un factor determinante al momento de realizar diferentes transacciones como lo son la compra y venta de los productos y más aún cuando

---

<sup>19</sup> Ferrovariedades Mi Negro, 2004

se trabaja con grandes cantidades. Vale la pena resaltar que la empresa tiene esta capacidad de liquidez inmediata lo que le garantiza en gran porcentaje una buena ventaja sobre la competencia.

**6.2.2.3 Pago de Impuestos y servicios.** Este es un aspecto que debe estar estipulado obligatoriamente dentro de las finanzas de cualquier organización u empresa, el cumplimiento de estas obligaciones sin lugar a dudas reflejará el compromiso y la responsabilidad del almacén.

En lo relacionado a los costos de la ferretería estos representan un porcentaje reducido y entre los principales se encuentran pago de servicios, de impuestos, salarios y prestaciones sociales de los empleados.

**6.2.2.4 Capacitación a empleados.** La capacitación a los empleados es indispensable para que ellos sientan que hacen parte de la empresa, que se sientan protegidos y seguros, para que aprendan cada día mas acerca de su trato a las personas y posibles clientes así como también para su superación personal. La empresa por lo tanto capacita a sus empleados semestralmente para dar cumplimiento a lo anterior, y por lo mismo asigna un porcentaje considerable de sus recursos a esta actividad.

**Tabla 7. Matriz De Evaluación De Factores Internos Área Financiera**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDE RACIÓN</b>	<b>CALIFI CACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Posición financiera	0.4	3	1.2
2. Liquidez	0.2	3	0.6
3. Pago Impuestos y Servicios	0.2	3	0.6
4. Capacitación a empleados	0.2	3	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.0</b>

Los resultados nos demuestran que en el área financiera, la Ferretería posee fortalezas, lo que se constituye en una gran ventaja, y a la vez le puede brindar las

pautas necesarias para que de una vez tome la decisión de invertir en el área tecnológica y de esta manera se pueda competir con mayores bases y herramientas en el mercado.

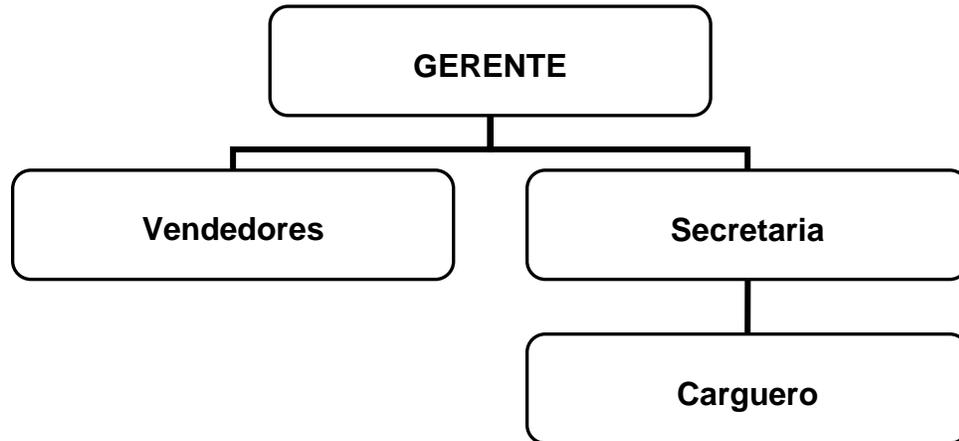
### **6.2.3 Área de Talento Humano**

**6.2.3.1 Cultura Organizacional.** En la mayoría de los casos las empresas representan su estructura organizacional a través de organigramas, puesto que estos son un reflejo de la organización que se da al interior de la misma. Los organigramas son la representación gráfica de la estructura formal de una organización, identificando sus niveles de Jerarquía, de autoridad, sus relaciones de línea, entre otros; muestran los distintos cargos o dependencias unidos mediante líneas verticales que indican relaciones de autoridad de mayor a menor en orden descendente y de responsabilidad de menor a mayor en forma ascendente y líneas horizontales que indican las relaciones de coordinación de las diferentes unidades de la empresa. En los organigramas se encuentran algunos elementos como:

- La división del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Jerarquía
- Determinación de funciones

Ferroviedades Mi Negro presenta un esquema de estructura vertical que es el más común y en el que se puede mirar los diferentes niveles jerárquicos. La Ferretería cuenta con Gerente General que es el propietario de la misma, posee una secretaria, dos empleados de planta (vendedores) y un carguero. El organigrama de la ferretería se representa en la siguiente figura.

**Figura 2. Organigrama Ferrovariedades Mi Negro**



Fuente: Este estudio.

Es importante resaltar que aunque se dé un nivel jerárquico al interior de la empresa, la comunicación, la responsabilidad y el compromiso por parte de los empleados y su gerente es compartida, porque se tiene claro que el propósito final es el de satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto se les brinda la confianza para que desarrollen bien su trabajo motivándolos con incrementos en su salario de acuerdo a su nivel de ventas y con reconocimientos en fechas especiales (cumpleaños) con el objeto de que esto se refleje en una atención y servicio esmerados al cliente.

**6.2.3.2 Recurso Humano.** Cabe mencionar que el personal contratado es un personal capacitado para desarrollar las labores que le han sido asignadas, todo con el propósito de satisfacer a los clientes, y el hecho de que sean pocos trabajadores hace más fácil la labor de capacitarlos y de vigilar el cumplimiento de sus labores. Es de resaltar también el gran apoyo y colaboración que existe entre los trabajadores en caso que se presente algún contratiempo o inconveniente.

**6.2.2.3 Pago de salarios y bonificaciones.** En este aspecto es de destacar también que la empresa cancela cumplidamente sus obligaciones con los trabajadores, esto con el fin de que ellos se sientan motivados y tranquilos y

reflejen su satisfacción atendiendo bien a los clientes. Los trabajadores aparte de recibir un sueldo fijo, reciben una comisión directamente proporcional al volumen de ventas mensual, de ahí que también sus salarios sean variables. (No se recibió más información al respecto).

**6.2.2.4 Motivación.** Este es un factor crucial para mantener a los empleados bien comprometidos con la empresa, Ferroviedades Mi Negro motiva a su personal como se menciona con bonificaciones por la cantidad de productos vendidos, adicionalmente celebra fechas especiales como lo son, día de la madre, del padre, cumpleaños, amor y amistad entre otros. Es de anotar también que al ser poco el personal que labora en la empresa se programa actividades recreativas como paseos y salidas a otros lugares con las familias de los empleados para que exista una mayor unión en los mismos y sientan que hacen parte de una empresa que si los toma en cuenta y los valora como el recurso que son, indispensables para su buen funcionamiento.

**Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factores Internos Área Talento Humano**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDE RACIÓN</b>	<b>CALIFI CACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Cultura Organizacional	0.2	2	0.4
2. Recurso Humano	0.3	4	1.2
3. Salarios y Bonificaciones	0.2	3	0.6
4. Motivación	0.3	3	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.1</b>

La tabla 8 confirma una vez más que la ferretería a nivel interno posee un buen fortalecimiento, sin embargo no ha sabido aprovechar estos aspectos para salir a competir afuera, se centra entonces la atención en buscar mecanismos orientados a brindar posibles alternativas que hagan posible que la empresa continúe con su propósito de mejoramiento y rendimiento en el mercado.

Una vez analizadas las diferentes áreas de la empresa y contando con la información de las matrices MEFE, MEFI y MPC, se procede a la elaboración de una matriz DOFA con el fin de que nos permita originar algunas estrategias alternativas posibles. (Ver página 53).

### **Análisis de la Matriz Grupo Consultor de Boston.**

Vale la pena mencionar que dentro de todos los productos o materiales para la construcción que distribuye la ferretería, es el cemento el que contribuye en mayor porcentaje a las utilidades de la empresa, ya que del 100% de las mismas, casi el 80% se atribuye al mencionado producto, por lo que se puede deducir que este es y seguirá siendo por mucho tiempo el producto “**estrella**” de la ferretería, ya que al tiempo que posee una elevada participación en las utilidades de la misma, también abarca un mercado lugar en el mercado.

No obstante los diferentes productos que se ofrecen en la ferretería también se encuentran dentro de los cuadrantes II y III de la matriz, pues los productos que no generaron ingresos y mucho menos rentabilidad fueron sacados del mercado de la empresa, por tanto las vacas lecheras también hacen parte del portafolio de la ferretería.

Por lo tanto, para continuar manteniendo los productos de la empresa y especialmente el cemento en el cuadrante II lo ideal será adoptar estrategias de penetración en el mercado, así como el desarrollo de mercados, sin descartar la integración hacia atrás. Igualmente la diversificación concéntrica puede ser una estrategia muy apropiada para los productos vacas lecheras, para evitar así que se conviertan en productos huesos.

**Tabla 9. ANÁLISIS DOFA:**

		<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>		<p><b>1.</b> Productos de calidad a precios competitivos.</p> <p><b>2.</b> Excelentes relaciones con proveedores reconocidos en el mercado.</p> <p><b>3.</b> Oportuna distribución de los productos.</p> <p><b>4.</b> Recurso Humano capacitado.</p> <p><b>5.</b> Publicidad radial destacada en la región.</p>	<p><b>1.</b> La existencia de una jerarquía vertical dentro de la organización.</p> <p><b>2.</b> Infraestructura física limitada.</p> <p><b>3.</b> Baja inversión en procesos tecnológicos.</p>
<b>V A R I A B L E S  E X T E R N A S</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>1.</b> Ingreso per cápita y ahorro.</p> <p><b>2.</b> Posición Geográfica y clima apropiados.</p> <p><b>3.</b> Elaboración de base de datos.</p> <p><b>4.</b> Aumento en el consumo de productos para construcción.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>01-F1:</b> Aprovechando el incremento de ingresos y de consumo, ofrecer una mayor cantidad de productos para abarcar más mercado.</p> <p><b>03-F4:</b> Aprovechar el recurso Humano para elaborar la base de datos de los clientes para conocer sus necesidades.</p> <p><b>02-F2:</b> Aprovechando el clima de la región, estrechar lazos con los proveedores realizando actividades de convivencia.</p> <p><b>02-F5:</b> Invertir más recursos en publicidad (radial-otro) aprovechando la amplia cobertura y la posición geográfica que posee la ferretería.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>04-D2:</b> Invertir recursos en la remodelación del almacén aprovechando el incremento en el consumo de los productos ofrecidos.</p> <p><b>03-D3:</b> Buscar la posibilidad de realizar alianzas con empresas que inviertan en desarrollo tecnológico.</p> <p><b>04-D1:</b> Estudiar la factibilidad de cambiar la estructura organizacional vertical que posee la empresa a una estructura horizontal en donde exista mayor participación de los empleados.</p>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>1.</b> Índice de desempleo.</p> <p><b>2.</b> Incremento del contrabando y corrupción.</p> <p><b>3.</b> Orden público que perjudica la distribución de los productos.</p> <p><b>4.</b> Infraestructura vial en mal estado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>A3-F3:</b> Realizar alianzas con la fuerza pública para evitar inconvenientes con la distribución de los productos cuando haya problemas de orden público.</p> <p><b>A2-F4:</b> Motivar y estimular al recurso humano para evitar que en la empresa se filtren los flagelos de contrabando y corrupción.</p> <p><b>A4-F3:</b> Enviar los materiales con anticipación, para evitar contratiempos ocasionados por el mal estado de las vías. Ser preactivos.</p> <p><b>A1-F5:</b> Disminuir el desempleo contratando personas para realizar trabajos publicitarios en otros medios de comunicación como por ejemplo vallas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D2-A1:</b> Contratar mano de obra calificada y no calificada para adecuar la infraestructura física del almacén y así disminuir en un pequeño porcentaje el desempleo.</p> <p><b>D2-A3:</b> Capacitar al personal de la empresa con planes específicos para que esté preparado para reaccionar en el momento en que se presente una situación negativa como desordenes, derrumbes, robos, etc.</p>

## 8. CONCLUSIONES

La empresa está rodeada por una gran cantidad de variables externas que de una u otra manera afectan su desarrollo, variables económicas, sociales, culturales, gubernamentales, de la competencia, entre otras, son aspectos que no pueden descuidarse, más aun cuando realizado el análisis de las mismas, su promedio ponderado no es el mas alentador, pues lo ideal será que este sea superior a 3.0 puntos para considerar que se está afrontando positivamente estos acontecimientos, y aunque los resultados se encuentren por encima del promedio normal, no garantizan que se esté actuando de manera correcta con respecto a ellos.

Es indudable la amenaza que representa el aspecto tecnológico para la empresa, más aún cuando este avanza a pasos agigantados, y no se toman las medidas necesarias para afrontar esta situación, sin embargo, es de resaltar el proyecto de creación de una base de datos en el que esta involucrada ferretería, ya que le brindará ventajas sobre la competencia y le permitirá conocer mas a fondo a sus consumidores.

Definitivamente el área de mercadeo es quizá la fortaleza más relevante que posee la empresa a nivel interno, es indudable que aquellos aspectos sobre los cuales se puede incidir directamente son más fáciles de controlar, de ajustar y adecuar a las necesidades de un negocio. Así mismo las áreas financiera y económica representan pautas positivas que resultan importantes al momento de contrarrestar las amenazas.

Dentro del área de mercadeo de una empresa la publicidad es muy representativa ya que le permite darse a conocer en el mercado y llegar a lugares recónditos a los cuales no tendría acceso de no ser por esta variable, en el caso de Ferrovariedades Mi Negro la publicidad radial es la mas utilizada por cuanto las

emisoras comunitarias especialmente la de Iles posee una amplia cobertura y una gran audiencia.

A pesar de las ventajas que presenta la ferretería al pautar en Iles Stereo es indiscutible que se presentan grandes falencias en el contenido y en la estructura del mensaje que se emite, así como también en su duración, lo que puede repercutir negativamente en un tiempo dado.

La música que acompaña el mensaje que pauta la ferretería se constituye en el factor principal por medio del cual se puede distorsionar la esencia de lo que se quiere transmitir, es indudable que no se cumple una correcta interpretación del mensaje por parte de los consumidores al colocarle mas atención a esta (música) que al segundo (contenido del mensaje).

La radio es el medio de comunicación más utilizado en esta región para anunciar los productos o servicios de una empresa, debido a que representa una mayor cobertura y menores costos. Así se demuestra en el informe final que se realiza para conocer la percepción que las personas tienen con respecto a la pauta publicitaria de Ferrovariedades Mi Negro.

El sector de la construcción es uno de los más importantes en el impulso de la economía de un país, y por lo mismo representa grandes oportunidades de negocio para aquellas personas que contando con un conocimiento adecuado pretendan generar empresa.

Los consumidores siempre buscan obtener beneficios adicionales de los productos, incluso antes que comprar un producto lo que compran son resultados y beneficios, y cuando no existen atributos diferenciadores en la calidad del producto, las estrategias deben dirigirse a un buen programa de servicio al cliente,

a hacer que este sienta que al adquirir su producto satisface completamente su necesidad.

En este tipo de negocios es muy difícil atraer a clientes que no están involucrados o tengan conocimiento de los artículos que se ofrecen y que realmente requieren de los mismos, a diferencia de otras empresas que cautivan a los consumidores ofreciéndoles productos con atributos y diferenciadores como por ejemplo el empaque.

Conocer el sector de la competencia es quizá mucho más importante que conocer la propia empresa, porque esto permite a las organizaciones adelantarse a los acontecimientos y ser preactivos en la toma de decisiones para realizar un mejor desempeño en sus actividades y poder cautivar así a más segmentos de los competidores.

Existen muchas variables que influyen directa o indirectamente sobre una empresa u organización, el éxito de esta dependerá de la forma cómo se enfrente a las primeras, teniendo en cuenta siempre que las tendencias del mercado son cambiantes y por lo mismo el entorno también se está modificando constantemente.

Las cualidades internas de una empresa son fundamentales al momento de enfrentar al mundo exterior porque dependiendo de la estabilidad que estas presenten se tomarán las decisiones adecuadas que permitan obtener los resultados deseados.

## 9. RECOMENDACIONES

La empresa debe aprovechar las fortalezas internas para seguir ganando participación en el mercado y conservar la imagen positiva que tiene en el momento, fortalecerse internamente le permitirá después salir a combatir las grandes amenazas que la rodean.

Para que la empresa pueda vender sus productos en el mercado y mantenerlos como hasta el momento, siendo productos estrellas y vacas lecheras, lo ideal será invertir en las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, que son estrategias que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Ferrovariedades Mi Negro debe invertir mas tiempo y recursos en la capacitación de sus empleados para que estos puedan reflejar sus conocimientos en una buena atención y servicio al cliente, tener en cuenta que el aprendizaje nunca debe cesar y ser conciente de que capacitando a su personal más constantemente obtendrá mejores y mayores resultados, comprender que este aspecto debe ser uno de los factores que lo diferencien de la competencia.

Debe existir un compromiso por parte del gerente general para cambiar la cultura organizacional de la Ferretería, generando un consenso con los trabajadores al momento de la toma de decisiones de tal forma que las personas sientan que son parte activa de la empresa y se sientan involucradas en el logro y surgimiento de la misma.

Se hace necesaria la creación de un plan eventual de contingencia que permita detectar posibles fallas en el proceso de transporte de la mercancía hasta el almacén y desde este hacia los lugares donde es distribuida para establecer posibles soluciones en el momento en que ocurra un contratiempo.

La empresa debe buscar realizar una estrategia de Penetración en el mercado que consiste en buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, realizando más inversión en mercadeo.

Una estrategia aceptable y que de hecho se ha pensado en ponerla en práctica es la de Desarrollo de mercado consistente en la introducción de los productos actuales a nuevos mercados esto en busca de conseguir ser los directos distribuidores de los productos y materiales en los proyectos de inversión social en los diferentes municipios vecinos a Tangua.

Se recomienda la elaboración de un plan mas completo de servicio postventa que permita determinar el grado de satisfacción de los clientes que han realizado la compra y descubrir de esta manera sus inconformidades para poder mejorar el servicio en una próxima oportunidad.

Una inversión mas fuerte en publicidad puede ser vital para atraer nuevos clientes a la ferretería, con mensajes claros y efectivos y abarcando más medios masivos de comunicación como el periódico regional (Diario del sur), basándose en la positiva percepción que demostraron las personas con respecto al mensaje de la pauta publicitaria de la Ferretería en la emisora local.

Se hace necesario realizar modificaciones al mensaje que se pauta en la emisora lles Stereo por cuanto la música distorsiona el propósito del mensaje, y el contenido del mismo no es tan atractivo, así mismo se recomienda que su duración sea un tanto más prolongada y que emisión no se limite simplemente a determinados horarios sino que se transmita todo el tiempo que funciona la emisora para poder ampliar así la cobertura y llegar cada día a oídos de más y más personas.

Aprovechar el reconocimiento que posee el propietario de la Ferretería para dar a conocer el negocio en otras regiones y así abarcar mas mercado representa una gran oportunidad que no se puede desaprovechar, pues esto se demuestra en la encuesta en donde un porcentaje considerable admite que sus compras las realiza en Ferrovariedades Mi Negro debido a su amistad con el propietario.

La implementación de equipos tecnológicos en el almacén será de gran ayuda para incrementar su nivel de ventas y poder contar con una base de datos que le permita identificar entre otros aspectos a sus posibles clientes potenciales. Puede y debe ser una alternativa muy favorable.

Ferrovariedades Mi negro no debe descartar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para mantenerse y buscar mayor participación en el mercado y por ende obtener mayores utilidades, además esto le ayudara a enfrentar las amenazas representadas por las variables externas.

Identificar las fallas que se presentan para que existan reclamos debe ser un factor muy importante para realizar en la empresa, ya que lo relevante no es saber solucionar muy bien los problemas presentados por los reclamos sino por el contrario, evitar al máximo que estos se presenten.

La consecución de vehículos adecuados a las características de la infraestructura vial y al orden público que se presenta en estos municipios debe ser una inversión necesaria siempre y cuando el producto llegue al consumidor final en perfectas condiciones, ya que no se justifica el hecho de utilizar medios de transporte en buen estado que pueden sufrir daños o averíos y que en última instancia terminen generando más costos que ingresos a la empresa.

Mantener motivados a los empleados también debe ser un aspecto que no se debe descuidar, porque no hay que olvidar que el contrabando y la corrupción son

dos flagelos que están latentes y que en cualquier momento pueden involucrarse en la empresa causando graves problemas y deterioro al interior de la misma.

Ampliar sus conocimientos sobre el mercado en el cual se desenvuelve puede otorgarle a la empresa una mayor seguridad para poder realizar la estrategia de penetración en el mercado.

Todo lo anterior se debe realizar con el único propósito de mejorar y por ende satisfacer las necesidades de los clientes que en última estancia son la razón de ser de cualquier empresa u organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Banco de la República. Biblioteca virtual. Junio 2005.

DAVID Fred R. La Gerencia Estratégica. 8 Reimpresión Bogotá. Fondo Editorial Legis. 1988.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística: DANE. Estadísticas de licencias de construcción. 2002 -2004.

Ferretería Ferrovariedades Mi Negro. Información general. Tangua. 2003 – 2004.

GARY Dessler. Organización y Administración. Editorial Prentice – Hall, INC. 1979.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá.: ICONTEC. 1996. 126p. NTC 1307.

Memorias Diplomado en Psicología del Consumidor. San Juan de Pasto. 2004.

Microsoft Corporation. Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005. 1993-2004.

Monografías.com, Motivaciones y necesidades del cliente, Noviembre de 2004.

**ANEXO A. Formato de la Encuesta realizada a personas que visitan la  
Ferretería Ferrovariedades Mi Negro, con el propósito de conocer la  
percepción que tienen sobre la pauta publicitaria que se emite por la emisora  
Iles Stereo.**

Fecha \_\_\_\_\_

Localidad \_\_\_\_\_

¿Ha escuchado la emisora Iles Stereo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Con que frecuencia escucha la emisora Iles Stereo

Diariamente \_\_\_\_\_

Esporádicamente \_\_\_\_\_

En programas específicos (música popular, vallenatos) \_\_\_\_\_

¿Considera que esta emisora es un buen medio para realizar pautas publicitarias?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Le gusta escuchar la música popular?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha escuchado los anuncios que Ferrovariedades Mi Negro pauta en esta  
emisora? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la anterior respuesta es positiva ¿cree que el mensaje que se emite es claro en  
lo que quiere dar a conocer? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Considera que la duración del mensaje es apropiado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Que recuerda más de lo que dice el mensaje de la Ferretería?

\_\_\_\_\_ El contenido del mensaje

\_\_\_\_\_ La música

\_\_\_\_\_ La voz de quien anuncia el mensaje

\_\_\_\_\_ Los efectos que se manejan

\_\_\_\_\_ Otro. Cual \_\_\_\_\_

¿Cambiaría algún aspecto del mensaje que no le gusta?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

¿Cuando escucha el mensaje lo asocia con algún aspecto en especial?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, señale con que lo asocia. \_\_\_\_\_

Su compra la realiza en la Ferretería por que:

\_\_\_\_\_ Escuchó el mensaje publicitario

\_\_\_\_\_ Los precios son bajos

\_\_\_\_\_ La ubicación de la ferretería

\_\_\_\_\_ Amistad con el propietario

\_\_\_\_\_ ¿Otro? Cual \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.