PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TEXCOL & CIA LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PERÍODO 2013 - 2014

JENNIFER ANDREA MEJÍA GUERRERO
ERIK JULIAN SANTACRUZ RAMOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TEXCOL & CIA LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PERÍODO 2013 - 2014

JENNIFER ANDREA MEJÍA GUERRERO
ERIK JULIAN SANTACRUZ RAMOS

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

Asesor Externo:
LEIDER OLIVER TUAPANTE GONZALEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2014

RESUMEN

En el año 2008, los altos precios de las materias primas a causa de una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del petróleo, la crisis alimentaria y energética mundial , así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, desencadenaron la crisis económica mundial, que inicio originalmente en los Estados Unidos para luego expandirse al resto del mundo, lo cual es comprensible si tomamos en cuenta lo dicho sobre la tendencia global de la economía y la interdependencia de los mercados financieros, así que no se hace difícil comprender la repercusión de carácter global de dicha depresión económica. Desde las grandes potencias europeas hasta los países denominados del tercer mundo como Colombia, el cual se ha visto afectado en su balanza comercial, bolsa de valores, y remesas provenientes del extranjero.

ABSTRACT

In 2008 , the high prices of raw materials due to high global inflation, overvaluation of oil , food and global energy crisis and a credit , mortgage and market confidence crisis, triggered the economic crisis world , which originally began in the United States and then spread to the rest of the world, which is understandable if we take into account what was said about the overall trend of the economy and the interdependence of financial markets , so it is not difficult to understand the impact of global nature of the economic depression. From the great European powers until called third world countries like Colombia , which has been affected in its trade balance , stock market, and remittances from abroad.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION 13
1. TÍTULO DEL PROYECTO 14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 15
3. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 16
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 18
5. JUSTIFICACIÓN 19
6. OBJETIVOS 22
6.1 OBJETIVO GENERAL 22
7. MARCOS DE REFERENCIA 23
7.1 MARCO CONTEXTUAL 23
7.2 MARCO TEÓRICO 27
7.3 MARCO LEGAL 43
7.4 MARCO CONCEPTUAL 46
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS 50
8.1 TIPO DE ESTUDIO 50
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 50
8.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN 51
8.4 ESTUDIO DE MERCADO. 51
8.4.1 POBLACION Y MUESTRA 52
8.5.1 Fuentes Primarias. 54
9. ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS 57
10. CONTEXTO COMPETITIVO, VARIABLES Y FACTORES DE ÉXITO ANALISIS EXTERNO E INTERNO. 70
10.1 ANALISIS EXTERNO. 70
10.2 ANALISIS INTERNO. 81

11. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....104
11.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....104
11.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA. 105
11.3 MATRIZ DOFA.....106
12. COMPONENTE FINANCIERO TEXCOL & CÍA LTDA.....109
12.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. 116
13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA. 120
13.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....120
13.2 MISIÓN 121
13.3 VISIÓN.....121
13.4 MANUAL DE FUNCIONES. 123
14. PLAN DE ACCIÓN TEXCOL & CIA LTDA. 129
CONCLUSIONES 145
RECOMENDACIONES.....146
BIBLIOGRAFIA.....147
NETGRAFÍA 148
ANEXOS.....150

LISTADO DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. ¿Está su negocio abierto al Público?..... 57
Gráfica 2. ¿A qué sector considera Usted que pertenece su negocio?..... 577
Gráfica 3. ¿Qué tipo de Mercancía Vende? 59
Gráfica 4 ¿Actualmente sus proveedores le otorgan crédito?..... 59
Gráfica 5. ¿Qué Proveedores actualmente le otorgan créditos?..... 60
Gráfica 6 ¿Qué Proveedores lo atienden? 61
Gráfica 7. ¿Conoce Usted a Texcol & CÍA LTDA? 61
Gráfica 8. ¿Conoce Usted dónde está situada TEXCOL & CÍA LTDA.? 62
Gráfica 9. Cuenta Usted con un crédito en TEXCOL & CÍA Ltda. 62
Gráfica 10. ¿Conoce usted qué productos le ofrece Texcol & Cía Ltda?..... 63
Gráfica 11. ¿Tiene Vendedores Externos? 63
Gráfica 12. ¿Qué tipo de clientes atiende? 64
Gráfica 13. ¿A quiénes considera como su principal competencia? 65
Gráfica 14. ¿Bajo qué modalidad realiza sus despachos?..... 66
Gráfica 15. ¿Qué cree que hace que los clientes elijan su negocio y no el de la competencia?..... 66
Gráfica 16. ¿Qué tipo de mercancía considera usted que debería tener en su negocio actualmente y no los tiene?..... 67
Gráfica 17 ¿Por qué considera usted que no tiene esta mercancía actualmente? 67
Gráfica 18 ¿Cómo considera que le fue a su negocio en los últimos seis meses? 68
Gráfica 19. ¿Cuál considera usted el factor principal para elegir un proveedor?..... 69
Gráfica 20. Variación anual del PIB total y el PIB de la construcción, en algunos países de América Latina 2013 (I trimestre) p..... 70

Gráfica 21. Pirámide Poblacional del Departamento de Nariño - Año 2013..... 72
Gráfica 22. Pasto, población ocupada por rama y actividad 2013 73
Gráfica 23. Diamante de Porter – Fuerzas competitivas del mercado 75
Gráfica 24. Principal competencia en el sector ferretero en Pasto 2014..... 76
Gráfica 25. Tipo de Mercancía según encuesta 2014 77
Gráfica 26. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?..... 82
Gráfica 27. ¿Conoce la visión de la empresa?..... 82
Gráfica 28. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?..... 83
Gráfica 29. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? 83
Gráfica 30. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto..... 84
Gráfica 31. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa. 84
Gráfica 32. Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades..... 85
Gráfica 33. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono..... 86
Gráfica 34. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones 86
Gráfica 35. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente. 87
Gráfica 36. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena..... 87
Gráfica 37. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas 88
Gráfica 38. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo..... 88
Gráfica 39. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio..... 89
Gráfica 40. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos..... 89
Gráfica 41. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho 90
Gráfica 42. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte. 90
Gráfica 43. La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño 91

Gráfica 44. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa. 91
Gráfica 45. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados 92
Gráfica 46. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos. 92
Gráfica 47. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo..... 93
Gráfica 48. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades..... 93
Gráfica 49. La empresa permite la toma de decisiones por parte de empleados 94
Gráfica 50. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados..... 94
Gráfica 51. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos..... 95
Gráfica 52. En mi área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología 95
Gráfica 53. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento 96
Gráfica 54. Ventas Texcol & CIA Ltda. 2011 – 2013..... 111
Gráfica 55. Matriz PEYEA TEXCOL & CIA LTDA. 119
Gráfica 56. Organigrama TEXCOL & CÍA LTDA. 123
Gráfica 57. Propuesta de Organigrama la presente investigación TEXCOL & CIA LTDA..... 127
Gráfica 58. Mapa de Procesos TEXCOL & CIA LTDA. 128

LISTADO DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Marco Legal recopilación el presente estudio 44
Tabla 2. Comparativo muertes violentas Departamento de Nariño 2008 - 2011 73
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM 79
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 80
Tabla 5. Perfil de la Capacidad Interna - PCI..... 101
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 102
Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo 104
Tabla 8. Matriz Interna Externa TEXCOL & CIA LTDA. 105
Tabla 9. Matriz DOFA TEXCOL & CIA LTDA. 106
Tabla 10. Balance general clasificado TEXCOL & CIA LTDA. mayo 2014 109
Tabla 11. Nivel de Ventas Texcol & CIA Ltda. 2011 – 2013 110
Tabla 12. Estado Ganancias y Pérdidas Texcol & Cia Ltda. Enero a mayo 2014. 112
Tabla 13. Relación Gastos para la implementación del presente Plan de Acción 113
Tabla 14. Estado de Ganancias y Perdídas Texcol & CÍA LTDA. Enero a Mayo 2014 con adición de plan de acción 115
Tabla 15. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción 118
Tabla 16. Propuesta de caracterización del Cliente por parte del área comercial TEXCOL & CIA LTDA. 132
Tabla 17. Plan de Acción TEXCOL & CÍA LTDA. 2014 – 2015 139

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo general realizar un plan estratégico de mercadeo para la empresa TEXCOL & CIA LTDA dedicada a la comercialización de artículos de ferretería en la categoría de proveedor en la ciudad de Pasto, su desarrollo se estructura en tres partes fundamentales: en la primera se desarrollara el diagnostico situacional de la empresa TEXCOL & CIA LTDA la cual se sabe por información adquirida previamente ha venido atravesando una etapa de crisis originada tiempo atrás.

Dentro de esta primera parte de analizaran variables del entorno interno, tratando de encontrar los posibles problemas que impidan que TEXCOL & CIA LTDA continúe estable en el mercado y progrese como compañía.

Como segunda parte se realizara el trabajo de campo correspondiente a clientes actuales y potenciales de TEXCOL & CIA LTDA, tomando como base el registro de ferreterías legalmente constituidas de la cámara de comercio de Pasto principalmente, aunque para fines prácticos e interés de la empresa se tomaran en cuenta también las regiones del Putumayo y Cauca respectivamente. Esta parte del estudio representa la investigación de mercados propiamente dicha y se constituirá como pilar fundamental para la generación de estrategias que permitan la salida de la crisis de TEXCOL & CIA LTDA.

Finalmente con los resultados obtenidos de la investigación se llevaran a cabo la generación de estrategias que permitan mejorar la productividad de la empresa y recuperar su fuerza en el mercado.

1. TÍTULO DEL PROYECTO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TEXCOL & CIA LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PERÍODO 2013 – 2014”.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias, dentro del plan estratégico de mercadeo, debe implementar la empresa TEXCOL & CIA LTDA para poder fortalecerse y posicionarse en el mercado de ferretería y hogar en la ciudad de San Juan de Pasto?

2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las variables internas y externas que limitan el crecimiento de la Compañía TEXCOL & CIA LTDA ?

- ¿Cuáles son los planes de acción necesarios para lograr desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos planteados?

- ¿Qué indicadores de gestión se podrían utilizar para evaluar y determinar si los objetivos planteados se alcanzaran?

3. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Texcol&Cia. Ltda es una compañía con más de 40 años en el mercado, es una empresa privada de tipo familiar, cuya actividad principal se enfoca hacia la comercialización al por mayor de productos de alta calidad (vidrio plano, cristalería, calzado, artículos de hogar, elementos de ferretería, entre otros), cubriendo mercados regionales e interdepartamentales (Cauca y Putumayo), centrando su objeto social en la Distribución de marcas competitivas en el sector de ferretería, hogar e institucionales, dentro de los limites legales establecidos.

A la par con los cambios y la apertura del mercado, el portafolio ha venido enfrentando transiciones, siendo productos que en otras épocas fueron líderes, desplazados por productos que en precios, presentaciones, márgenes de utilidad y principalmente en rotaciones los que hoy sostienen el negocio. Diferentes casas comerciales (proveedores nacionales e internacionales) ven hoy en Texcol la oportunidad de distribuir sus productos en zonas que por sus condiciones, no logran atender directamente, en contraste, otras casas comerciales que tomaron la decisión de atender directamente a los clientes con las implicaciones que en cartera, logística y personal se requieren para tal fin por lo cual los volúmenes de ventas frente a los márgenes de utilidad y a los costos y gastos operativos de la compañía arrojan un indicador que no sostiene la operación de la empresa aunado a esto los resultados de meses que por su temporada no permiten alcanzar un punto de equilibrio hacen necesario el replanteamiento de políticas y procesos comerciales que conlleven a la generación de utilidades y de empleo en la región.

Texcol y Cia., ha contado con un nivel adecuado de liquidez que permite cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas de tipo tributario, laboral y con terceros (proveedores, acreedores varios, nomina, créditos bancarios, etc.) no obstante presenta una estructura organizacional mínima para su operación y carece de un direccionamiento estratégico; bajo nivel de motivación, capacitación y promoción del talento humano; falta de presencia institucional; políticas de mercadeo deficientes; desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el medio y de las fortalezas con que cuenta la empresa.

En cuanto al mercado los últimos años se ha visto afectados por problemas de orden público, presencia de grupos alzados en armas, desplazamientos masivos, medidas adoptadas por el gobierno nacional; factores que han incidido directamente en los volúmenes de ventas y en el cubrimiento de los mercados tradicionales, toda vez que ha sido preciso suspender el envío de mercancías a algunas zonas catalogadas como de alto riesgo al atentar contra la estabilidad financiera del negocio.

La Compañía no dispone en el momento de un plan de desarrollo que le permita formular e implementar estrategias, tendientes a determinar el rumbo futuro de la misma e incrementar el grado de competitividad en su zona geográfica de influencia.

Considerando lo anteriormente mencionado y aunque la empresa en mención ha logrado mantenerse hábilmente en los mercados locales, regionales y departamentales durante 54 años, es preciso adoptar cuanto antes los mecanismos y correctivos necesarios, con el fin de evitar que dicha falencia ponga en peligro la estabilidad del negocio y lo coloque en desventaja frente a sus competidores.

4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto en la empresa Texcol&Cia. Ltda en el período comprendido entre Enero de 2013 a Diciembre de 2014.

5. JUSTIFICACIÓN

De décadas atrás se han venido generando una serie de cambios en el funcionamiento de los sistemas económicos, los cuales han permitido el crecimiento y desarrollo económico de los países denominados del primer mundo, a lo cual se ha denominado “la nueva economía”. Este término fue acuñado por el economista Pan Rojas y popularizado principalmente por Kevin Kelly, el editor de la revista "Wired" a finales de los años 90, y hace referencia a la evolución económica de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, proceso que se llevo a cabo principalmente en los Estados Unidos y otros países desarrollados, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y a la globalización económica, la cual a su vez refiere a un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Razón por la cual se hace necesaria la interpretación y el análisis del estado actual de la economía mundial para entender su impacto en la región y en un determinado sector de la economía.

En el año 2008, los altos precios de las materias primas a causa de una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del petróleo, la crisis alimentaria y energética mundial , así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, desencadenaron la crisis económica mundial, que inicio originalmente en los Estados Unidos para luego expandirse al resto del mundo, lo cual es comprensible si tomamos en cuenta lo dicho sobre la tendencia global de la economía y la interdependencia de los mercados financieros, así que no se hace difícil comprender la repercusión de carácter global de dicha depresión económica. Desde las grandes potencias europeas hasta los países denominados del tercer mundo como Colombia, el cual se ha visto afectado en su balanza comercial, bolsa de valores, y remesas provenientes del extranjero.

Puntualizando el sector ferretero a nivel mundial, podríamos decir que la desaceleración de la construcción a causa de la crisis económica en muchos de los países afectados directamente por la misma, ha causado el decrecimiento del sector ferretero también, ya que guarda una relación directamente proporcional con la construcción.

No obstante el panorama gris que se presenta actualmente en el entorno internacional para el sector de la construcción. En Colombia, un país tan carente de infraestructura vial, e infraestructura en general, podrían propiciarse oportunidades muy significativas para el sector ferretero, jalonado por supuesto por la construcción de mucha de la infraestructura de la cual carece el país, es

algo tan significativo que para la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Anif, en 2013 la construcción le tomará la delantera a la minería y petróleo como generadores del crecimiento económico del país, teniendo en cuenta que en 2013 se debe pasar de los planes y proyectos licitatorios a la ejecución. De acuerdo con cifras del Gobierno nacional, la inversión histórica de $40 billones permitirá construir nuevas vías, adecuar las deterioradas, construir puertos y adecuar instalaciones fluviales. Esta construcción de infraestructura necesariamente beneficiaría al sector ferretero el cual tendrá que cubrir con la demanda que se avecina.

Por otro lado El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sostiene que la carga de impuestos de las empresas, que con las utilidades financian las contribuciones al Sena, el Icbf y la salud, se rebajó de 29,5% a 16%. Este es un claro estímulo para grandes y medianas empresas de ferretería.

El departamento de Nariño no es la excepción a todo lo que se viene aconteciendo en Colombia para el sector de la construcción, y por ende el sector ferretero, por una parte el nuevo Plan de Ordenamiento Territorial respaldado por la Alcaldía de la ciudad de Pasto, desea presentar a la ciudad con nuevas vías, puentes y espacios públicos, y por otro la gobernación de Nariño adelanta proyectos de infraestructura vial en pueblos y municipios.

Este nuevo escenario de oportunidad, las condiciones cada vez más cambiantes del mercado, el ingreso de nueva tecnología, y el mejoramiento de los sistemas de información, hace que los entes económicos se vean en la imperiosa necesidad de reconsiderar sus estructuras organizacionales, desarrollando procesos interactivos que requieren de una coordinación eficaz entre gerentes y empleados, con el firme propósito de formular, implementar y evaluar posiciones estratégicas interfuncionales que les permitan a las empresas alcanzar sus objetivos y ser altamente competitivas.

Conforme a lo anterior, se puede vislumbrar que en el mercado actual, las empresas que de verdad desean triunfar, tienen y deben dejar a un lado todos aquellos paradigmas que han construido una barrera para alcanzar el éxito. Ahora más que nunca, deben de estar abiertos a los cambios y a las situaciones que se presenten en el camino, deben ser proactivos en vez de reactivos, porque ahora solo sobrevivirán aquellas empresas que evolucionen y que le saquen provecho a los cambios en el mercado, que piense en pro de bienestar y satisfacción de sus clientes y al mismo tiempo, de la propia organización.

El presente estudio se realiza teniendo en cuenta que Texcol&Cia LTDA. no cuenta con una estructura organizacional como herramienta de posicionamiento, si bien se ha mantenido en el mercado, el objetivo de su creación puede ser potenciado por medio de la identificación de una visión y misión más estructurada, las funciones de personal, la identificación de metas y en definitiva la

implementación del Plan estratégico de Mercadeo, así mismo gracias a ésta herramienta de la administración y comercio la empresa puede fortalecer sus debilidades, y disminuir las amenazas de la competencia, en definitiva el implementar el Plan Estratégico abrirá las puertas a una mejor administración y por ende al mejoramiento del servicio y la proyección a niveles regionales, e incluso nacionales.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO para TEXCOL & CIA LTDA en la ciudad de San Juan de Pasto para el periodo 2013 -2014, con el apoyo de una investigación a los diferentes actores del mercado que permita determinar proveedores, preferencias de consumo y estado actual de la competencia para establecer cursos de acción de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el estado actual de las variables y factores claves de éxito de Texcol&Cia en el contexto competitivo de la Distribución masiva de productos.

- Identificar elementos relevantes sobre la estructura organizacional de Texcol&Cia mediante la aplicación de herramientas de administración con el fin de potenciar a la organización en el ámbito local y proyectarla a nivel nacional.

- Estudiar el componente administrativo, determinando la estructura de funcionamiento de personal con miras a potenciar las estrategias de negocio y la atención al cliente.

- Analizar el componente financiero de Texcol&Cia por medio de los estados de cuenta y balances generales para poder establecer en qué áreas se encuentran los mayores gastos y cómo se puede fortalecer la distribución de los recursos.

- Elaborar un plan de acción 2013 – 2014 que permita programar, ejecutar y medir actividades tendientes al aprovechamiento de oportunidades nuevas y actuales de mercado.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1 MARCO CONTEXTUAL

Motivado por la idea de crear una empresa Nariñense al servicio de la comunidad y por el propósito de generar empleo, el señor Edmundo Burbano Bravo en compañía de su señora esposa y de sus hijos decide constituir una empresa privada de tipo familiar, es así como nace Textiles Colombianos (Texcol) mediante escritura pública No. 1 de Enero 2 de 1964 otorgada por la Notaría Segunda del Circulo de Pasto, dedicada a la comercialización de productos terminados[1].

La dirección de la naciente empresa estuvo en cabeza del señor Edmundo Burbano Bravo, quien desarrolló hábilmente el objeto social de la misma hasta el 21 de Noviembre de 1973, fecha en la cual asume la gerencia de la compañía su hijo Edmundo Burbano Muriel, gestor de nuevas ideas que al ser puestas en marcha consolidaron la imagen de Texcol en el mercado regional, bajo su mandato y mediante escritura pública No. 1581 del 16 de Abril de 1985 se reformó su naturaleza jurídica transformándola en Sociedad Anónima. A partir de diciembre de 1991 asume como gerente Soledad Guerrero Álvarez, persona de amplia trayectoria dentro de la compañía considerando que su vinculación laboral se remonta a los inicios de la entidad, bajo la gerencia de la mencionada funcionaria y mediante escritura pública No. 7393 del 15 de diciembre de 1993 se reforma nuevamente transformándose en una Sociedad de responsabilidad Limitada. En el año 2004 la asume la gerencia María Claudia Silva hasta principios del año 2014 y en el momento se acoge dicho cargo el Sr Mauricio León.

Sus instalaciones se encuentran actualmente ubicadas en la carrera 21B No. 19-48, Barrio La Panadería. Dispone para el ejercicio de su actividad económica de una planta de personal conformada por 28 empleados, distribuidos en las áreas administrativa y financiera, comercial y logística.

Texcol se ha caracterizado por ser una empresa que comercializa sus productos “al por mayor”, atendiendo fundamentalmente estratos populares en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo.

El ingreso a algunas zonas geográficas cubiertas tradicionalmente, se ha visto afectado por la presencia de grupos alzados en armas o al margen de la ley, ocasionando dificultades de acceso.

[1]Información otorgada Empresa TEXCOL &CIA LTDA San Juan de Pasto.

La representación de diversas firmas comerciales, se ha convertido en la clave para fomentar el desarrollo de la compañía, destacándose la distribución concedida por Cristalería Peldar a nivel de vidrio plano, la distribución de proveedores de productos agrícolas y ferretería productos líderes que representan el mayor volumen de ventas.

Durante los primeros años de la década de los 90 se destacó por la comercialización de calzado a gran escala, especialmente durante la llamada temporada escolar; situación esta que se vio finalmente afectada con la vinculación de los proveedores como vendedores directos de las fábricas yel comercio informal, ocasionando una baja considerable en el volumen de ventas al ofrecer imitaciones de los productos originales a precios cómodos que se ajustan fácilmente a los bajos niveles de ingresos de los habitantes de la región.

Buscando satisfacer las expectativas creadas alrededor de las necesidades de los clientes externos e internos, se dispone de una amplia gama de productos como cristalería, vidrio plano, locería, calzado, artículos de hogar, herramientas agrícolas, herramientas de ferretería, de los cuales provee en forma oportuna y a precios competitivos a establecimientos de comercio ubicados en las diferentes regiones que ejercen influencia sobre su actividad mercantil.

De acuerdo con el planteamiento del problema y con los objetivos establecidos, el ámbito de referencia sobre el cual se va a construir conocimiento está enfocado en la organización **TEXCOL & CIA LTDA** y en el sector de productos agrícolas, de ferretería, construcción y hogar.

El periodo al que corresponde la información que será utilizada en los diferentes análisis y sobre el cual se va a construir conocimiento para el desarrollo exitoso del proyecto, pertenece en su gran mayoría a información generada y recolectada entre el mes de Diciembre de 2012 y en el transcurso del año 2013 y 2014. Los datos arrojados en este periodo, contribuirán, al alcance de los objetivos planteados en este Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa **TEXCOL & CIA LTDA**.

PANORAMA NACIONAL DE LA SITUACION ACTUAL DEL SECTOR FERRETERO

Radiografía nacional, ¿cómo está el sector ferretero?[2]

> *Según estimaciones de Fenalco Nacional, aproximadamente el 2% del PIB nacional ocupa el sector ferretero colombiano cuando se incluye en*

2. Tomado de Revista FIERROS Radiografía nacional, ¿cómo está el sector ferretero? (En Linea) http://www.fierros.com.co; (Consultado 15 Enero de 2013) Disponible en : http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii/panorama.htm

un solo contexto a productores y distribuidores. El PIB (Producto Interno Bruto) de Colombia está cerca de los 300 mil millones de dólares, de los cuales, alrededor de seis y siete mil millones de dólares aporta el sector ferretero; cabe aclarar que solamente las ferreterías y distribuidores realizan una contribución más moderada aproximadamente del 0,4%.

Sin embargo, por tratarse de un sector mixto que apoya el dinamismo de sectores industriales, productores, importadores y constructores, entre otros; contemplar radicalmente el desarrollo en cifras del establecimiento ferretero como tal, excluye el universo que lo compone y relega del contexto a los empresarios que trascienden la etapa comercial del local hacia la importación, limitando el conocimiento del gremio[2].

Sector ferretero

Segmentar al 100% el sector ferretero de Colombia es un trabajo en permanente desarrollo que funciona con la participación de entidades públicas y privadas, al igual que con la formalización de la actividad de los empresarios que lo componen, a través del registro de su desarrollo comercial y de gestión.

El sector ferretero de Colombia presenta un atraso considerable en relación con países como Chile, Argentina y España, por ejemplo, donde la actividad ferretera cuenta con un ordenamiento atractivo que funciona para identificar el progreso de este grupo económico empresarial y a su vez funcionar como una comunidad integrada en el desarrollo de un quehacer específico con reconocimiento económico y de mercado capaz de trascender barreras.

Expectativas para el sector ferretero en el 2012.

Un crecimiento alrededor del 10% y el 15% prevén representantes y líderes empresariales del sector ferretero y siderúrgico, con base en las proyecciones hacia el sector de la construcción, industria, comercio e importación, realizadas por entidades oficiales y privadas[3].

Revista Fierros consultó a empresarios, líderes del sector y voceros de entidades oficiales, para identificar lo que puede enfrentar y aprovechar el gremio ferretero y siderúrgico durante el 2012.
Un crecimiento alrededor del 10% y el 15% prevén representantes y líderes empresariales del sector ferretero y siderúrgico, con base en las proyecciones

[3] Tomado de Revista FIERROS Expectativas para el sector ferretero en el 2012. (En Linea) http://www.fierros.com.co (Consultado 18 Enero de 2013) Disponible en : http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii/lo-que-viene.htm

hacia el sector de la construcción, industria, comercio e importación, realizadas por entidades oficiales y privadas.

La historia de las ferreterías en Colombia data de 1960, aproximadamente, y fueron algunas familias europeas asentadas en Bogotá y otras colombianas, las encargadas de darle vida a estos negocios, que se ubicaron en los sectores comerciales de los barrios de las ciudades, aunque su oferta también encontró lugar en las zonas céntricas de las urbes.

Así, durante casi 50 años, las tradicionales ferreterías ejercieron una posición dominante en el mercado local, y temas como el servicio al cliente, la mejor relación con los proveedores, la modernización de puntos de venta, además de la capacitación a empleados y mejores prácticas contables, no tuvieron tanta relevancia en las prioridades de los empresarios ferreteros.

La expansión del negocio de grandes superficies especializadas en construcción y hogar en el país puso en jaque a varios segmentos del comercio, siendo el de las ferreterías uno de los que más sintió movimientos desestabilizadores, reflejados en la disminución de ingresos y en el cierre de muchos negocios.

La llegada de grandes superficies especializadas obliga al sector ferretero nacional a cambiar su modelo de negocio y modernizarse. Para sus protagonistas, impulsar el tema de la agremiación es clave.

Esta realidad despertó en los ferreteros del país un afán por no perder participación de mercado, situación que ha llevado a los protagonistas de esta cadena a desarrollar estrategias para modernizar su oferta, sus puntos de venta, teniendo como referencia no solo el ejemplo de la competencia internacional, sino con la estructuración de alianzas empresariales con un fin: no dejar desaparecer sus negocios, en la mayoría de los casos familiares-, dando la 'pelea' para conservar sus clientes.

Sin embargo, la llegada de cadenas como Homecenter, e Easy recientemente, cambió la historia, no solo por su conocimiento del mercado sino por los ambiciosos planes de expansión, que proyectan inversiones para los próximos años del orden de los US$200 millones, aproximadamente, en cada caso.

Ajustarse o desaparecer. [4]Esta evolución del sector ferretero es clave para su supervivencia. Rafael España, director económico de Fenalco, opina que el auge de la construcción y la remodelación de viviendas representan un ciclo que no se puede desaprovechar. *"Hay que mejorar las estrategias de venta, impulsar la*

[4]Ferreterías, se preparan con todos los fierrosDINERO.COM (En Linea) http://www.dinero.com (Consultado 18 Enero de 2013) Disponible en : http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755

capacitación y reforzar el sentido de asociación. Hay que hacer algo diferente a lo que hace la competencia: aceptar todos los medios de pago, ampliar horarios, vender por catálogo, internet y ofrecer transporte y descuentos a los clientes".

Orlando Jaimes, gerente de Ferretería Al Día, con sede en Bucaramanga, proveedor de pequeños negocios en el resto del país, enfatiza en el tema de la agremiación. *"Nosotros hicimos la tarea de modernización a tiempo y estamos preparados para enfrentar al gran formato con expansiones nacionales, pero la pequeña ferretería está desprotegida y requiere de una asociación que la acompañe comercial, jurídica y administrativamente"*, dice.

Eric Basset, gerente de Easy Colombia, admite que el mercado está madurando. *"Conozco ferreteros muy buenos. Acá hay espacio para todos pero, como en cualquier economía, quien no siga los cambios de mercado y no adapte su propuesta de valor a las nuevas demandas de los clientes se quedará atrás. Esta actualización debe ir más allá de la cosmética y las fachadas"*, puntualiza.

7.2 MARCO TEÓRICO

Generalidades de un Plan Estratégico de Mercadeo

Plan. [5]¨Un plan es la selección o determinación de misiones, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos, permitiendo así tomar las decisiones necesarias entre varias alternativas¨.

¨La planeación implica entonces la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción¨.

Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados, cabe mencionar que en la empresa, no se realiza ningún tipo de planeación escrita, que pueda determinar los pasos a seguir, para atender el mercado que se tiene para los productos.

[5]Planeación Estratégica. (En línea) Monografías.com Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml; Plan estratégico de marketing - concepto teórico y práctico Autor: Lic. Karin Hiebaum de Bauer.(En línea) http://www.gestiopolis.com Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm (consultado 20 Enero de 2013).

Planeación estratégica. “Proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes”.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El Plan Estratégico de Mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

El Plan Estratégico de Mercadeo no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa como lo son finanzas, producción, calidad, personal etc.

El Plan Estratégico de Mercadeo es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Sera difícil elaborarlo si se conoce la situación actual y el donde se quiere llegar.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que se enfoca en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Principios básicos de la Planeación Estratégica. El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan.

A principios de la década de los 60 se desarrolla el concepto de estrategia empresarial cuando el Stanford ResearchInstitute presentó el servicio de planeación a largo plazo y a mediados del mismo período el Boston ConsultingGroup elaboró instrumentos de análisis que más adelante se desarrollaron ampliamente para su aplicación en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental del enfoque, modelos y técnicas para la planeación estratégica se han dado en los 20 años siguientes.

En este contexto se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Dentro del estudio del medio ambiente se hace una clara distinción entre el nivel macro que hace referencia a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, conformado por las organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

La planeación estratégica supone como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia su enfoque, pasa de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza en forma exhaustiva, considerando especificaciones de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, a un análisis global, una visión de conjunto cuya óptica considera que la empresa es más que la suma de sus funciones. Este enfoque permite formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo.

Al diseñar modelos de planeación estratégica, es preciso hacer énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficiente y eficaz, refiriéndose al supuesto de hacer las cosas bien y hacer lo que se debe hacer. La eficiencia y la eficacia se refieren a criterios que relacionan la utilización de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente.

La planeación estratégica considera que es importante reconocer cuál es el área o los factores claves de éxito para el estudio de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento. Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores.

La planeación estratégica coincide en que es necesario segmentar, diferenciar los negocios que tiene la empresa (conjunto de productos-mercado).

Haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

En la planeación estratégica se hace relevante la labor de investigación y desarrollo, como función determinante para el éxito del comportamiento de la firma en el mediano y largo plazo.

Objetivo del plan estratégico

[6]Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión, y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana.

Este proceso nos va a "obligar" a hacer una "pausa necesaria" para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.

¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Proposiciones; Objetivos estratégicos.

¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Etapas de la Planeación Estratégica. El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y sus debilidades, establecer objetivos a largo plazo.6 Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente

[6] DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.

extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido.

La implementación de una estrategia implica crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, a efectos de obtener los resultados esperados.7

La última etapa de la planeación estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información.8 Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes; medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

Importancia del Plan Estratégico de Mercadeo. La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas. Los pequeños empresarios, los directivos ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones con ánimo y sin ánimo de lucro han reconocido y obtenido grandes beneficios al planear sus estrategias.

La esencia de la planeación estratégica de mercadeo consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica es un proceso que brinda la oportunidad de facultar, es decir ceder al personal el poder de decidir. Es cada vez mayor el número de organizaciones que descentralizan el proceso de planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe involucrar a gerentes y empleados de todos los niveles, incluyendo los niveles más bajos. Lo peor que pueden hacer los estrategas es elaborar solos los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que los ejecuten. La participación de los gerentes y empleados en la formulación, implementación y evaluación de estrategias,

---

[7] DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.

[8] DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.

constituye un punto clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren y alcanzar el éxito.

La planeación estratégica es un proceso que brinda la oportunidad de facultar, es decir ceder al personal el poder de decidir. Es cada vez mayor el número de organizaciones que descentralizan el proceso de planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe involucrar a gerentes y empleados de todos los niveles, incluyendo los niveles más bajos. Lo peor que pueden hacer los estrategas es elaborar solos los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que los ejecuten. La participación de los gerentes y empleados en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, constituye un punto clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren y alcanzar el éxito.

Un número considerable de investigaciones, demuestra que las organizaciones que, aplican conceptos de planeación estratégica, registran ventas, rentabilidad y productividad mucho más altas que las empresas que no planifican en forma sistemática; toman decisiones más acertadas, fomentan el razonamiento, se anticipan a los hechos, propician una actitud positiva frente al cambio, reducen las consecuencias generadas por condiciones adversas, se preparan para enfrentar las fluctuaciones de su ambiente interno y externo.

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño. La planeación estratégica con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa, constituyéndose en el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La planeación estratégica puede recobrar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas.

El proceso de la planeación estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Según el Libro Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico, escrito por el autor Francisco Abascal Rojas, en el Capitulo 4 el cual titula El marketing en el modelo de empresa comercial, cuyo subtema trata de La orientación del marketing ante la planificación estratégica, menciona que el marketing cubre fundamentalmente el comportamiento del consumidor y el cliente,

hace uso de la especificación necesaria en la distribución de productos y afecta invariablemente a los canales , a través de los diversos tipos de venta.

El marketing es la principal fuerza motriz de la empresa. El objetivo fundamental de una plan estratégico de mercadeo, es investigar, identificar y satisfacer con la mayor fidelidad las necesidades de los clientes.

Dentro de este capítulo mencionan que " la competitividad implica ser capaz de ganar la batalla del mercado, por lo que hay que comenzar por una tarea común de identificación de oportunidades y los problemas en el mercado y de desarrollar por ello las estrategias derivadas de una herramientas ya clásicas dl marketing-mix (producto, precio, canales de distribución y promoción, incluyendo en este último concepto la publicidad y la venta personal) " profesor J. M FERRE TRENZANO de su libro Marketing y Competitividad.

Dentro del capítulo del libro mencionado se desglosa otro subtema que trata de El Plan de Marketing, expresando que es un conjunto de acciones a emprender en épocas determinadas en el tiempo, con presupuesto establecido y unos resultados previstos en ventas.

Menciona "la voluntad de hacer un plan de marketing consiste en querer hacer lo necesario para alcanzar un estado de prefiguración consciente y metódico de la acción comercial antes de desarrollar esa acción. "

Refiriéndose a lo anterior de que la voluntad de planificar exige:

Poder planificar
Saber planificar
Querer planificar

Para la realización del plan estratégico de mercadeo debe existir voluntad de hacer el plan, el cual exige tiempo, es una tarea colectiva, la planificación debe ser eficaz y eficiente y se da única y exclusivamente dentro de una atmosfera altamente permisiva y estimulante de las actividades intelectuales complejas y difíciles que puede ser fácilmente " polucionada" por los desviacionismos personales y profesionales, que son obstáculos que ha toda costa hay que el

Figura 1. Pirámide estrategica[9]

QUE ES DE IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA.

[10]Decisión y acción determinante, que voluntariamente escoge la dirección de la empresa entre un numeroso grupo de opciones, con el fin de lograr los objetivos previstos. El éxito de una estrategia dependerá de lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; de la evaluación de los competidores; de la evolución del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos; de las acciones de la competencia.

Las estrategias se caracterizan por su inmediatez, implican acción y sólo tienen sentido en un momento de tiempo y en un contexto determinado. Las estrategias se eligen en función de y para una situación concreta, de tal manera que el cambio en alguna de las variables que la definen y/o configuran, hace necesaria la búsqueda de estrategias alternativas para afrontar la nueva situación.

Una estrategia es una acción destinada a mantener o a alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores para de esta forma conseguir alcanzar, mantener o mejorar una posición considerada positiva o favorable.

La elección de una estrategia es algo que a veces se pasa por alto bien porque nuestro negocio ofrece rendimientos aceptables o bien por que la estrategia es

[9]Fig.1 Plan Estrategico de Marketing, Lina Maria Echeverri, profesora Investgadora CESA. (Consultado 25 Enero de 2013)

[10]Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico Escrito por Francisco Abascal Rojas. Cap4 El marketing en el modelo de empresa comercial. (Consultado 25 Enero de 2013).

intuitiva y en los pequeños negocios suele ser obra de un solo estratega (el director o dueño). Sin embargo la necesidad de tener una estrategia tiene validez universal e incluso hay que añadir que son, precisamente las compañías más pequeñas las que más requieren de una estrategia para defenderse de los competidores sin contar con grandes recursos o empuje. El pequeño empresario debe buscar un posicionamiento y una ventaja diferencial de difícil imitación, pues de lo contrario será presa de sus competidores más grandes.

La estrategia es una acción que:

Refleja el propósito de una organización a largo plazo con indicación de sus planes y prioridades.

Selecciona los tipos de actividades en las que desea posicionarse y la forma en la que actuará en cada segmento de mercado.

Intenta consolidar, alcanzar, mejorar o sostener una ventaja competitiva basándose en sus capacidades y recursos y en las amenazas y oportunidades del entorno.

Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de de la organización, integrando así las acciones y orientándolas hacia un objetivo común.

Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en el entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos tangibles e intangibles en aras a lograr los propósitos organizacionales.

Las estrategias se clasifican en:

Estrategias de Integración: Conjunto de estrategias orientadas a ejercer control sobre los distribuidores, sobre los proveedores y sobre la competencia. La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical.
Integración hacia delante. Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias.

Integración hacia atrás. Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración horizontal. Estrategia orientada a aumentar la propia participación en el mercado y reducir la de la competencia, mediante la adquisición de empresas con actividades similares a las propias.

Estrategias Intensivas: Son estrategias que requieren recursos y esfuerzos intensos, orientados al mejoramiento de la posición competitiva de los diferentes productos que actualmente ofrece la empresa. La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas.

Penetración en el mercado. Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Desarrollo del mercado. Estrategia dirigida a la ampliación de las áreas geográficas del mercado actual de los productos y servicios que ofrece la compañía. Pretende abrir mercados en nuevas zonas territoriales donde no ha incursionado antes la empresa.

Desarrollo del producto. Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Para el desarrollo del producto se requiere una inversión cuantiosa en investigación y desarrollo.

Estrategias de Diversificación: Son estrategias que buscan ampliar las actividades de la empresa, mediante la exploración de nuevos productos o servicios que tengan o no relación con los que actualmente ofrece la compañía o que sean demandados por los actuales clientes de la organización. Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

Diversificación concéntrica. Estrategia orientada a generar nuevos productos o servicios, que estén estrechamente relacionados con los que actualmente ofrece la compañía.

Diversificación horizontal. Estrategia dirigida a satisfacer necesidades de los clientes actuales, con el suministro de bienes y servicios que no necesariamente tengan relación con los producidos actualmente por la empresa.

Diversificación en conglomerado. Agregar productos o servicios nuevos no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado,

basándose en parte en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Estrategias defensivas: Son estrategias que buscan disminuir el tamaño de la empresa o el tamaño de un negocio determinado, de compartir capital y riesgos con otros socios o cerrar el negocio. Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

Empresa de riesgo compartido (jointventure). Estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
El encogimiento. Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.

La desinversión. La estrategia de desinversión se da cuando una empresa decide vender una de sus divisiones, vende parte de su negocio o cuando vende su participación en una compañía de su propiedad para reforzar y concentrar sus recursos en los negocios que le quedan.

La liquidación. Es una estrategia extrema cuando agotadas las otras opciones estratégicas, no se encuentra otro camino mejor que el de abandonar el propósito de mantener el negocio en pie y proceder a terminarlo mediante la venta en conjunto o por partes de los bienes y activos de la empresa. Liquidar es reconocer la derrota y por consiguiente puede resultar una estrategia emocionalmente difícil.

En algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

PLAN OPERATIVO

Generalidades

El plan de empresa de cada negocio que se quiere poner en marcha es preciso que contemple una serie de planes. Entre ellos se halla el **plan operativo**, que quizá sea el más desconocido, pero que es igualmente clave puesto que en él se encuentran los datos básicos para la **actividad diaria** y ordinaria de la empresa en áreas como las **necesidades** de infraestructuras, de su funcionamiento y de la estrategia de aprovisionamiento y compras, entre otros aspectos[11].

Un **plan operativo** es un documento en el cual los responsables de una **organización** (ya sea una **empresa**, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de **plan** está vinculado con el plan de **acción**, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un **proyecto**.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las **acciones** para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el **plan estratégico**. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el POA establecerá cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

---

[11]PLAN OPERATIVO ANUAL.docx; (En línea) https://docs.google.com (Consultado 15 Febrero de 2013); Disponible en: https://docs.google.com/document/d/1WbCiNzwPnaxRVdx0vh8bYv8g69eoty87Jz-d_mdVwc0/edit?hl=es&pli=1

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un pla director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Los Planes Operativos se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Dentro de los principales propósitos que tiene el elaborar un plan de negocios para una pyme o un emprendedor podemos destacar dos:

Obtener financiamiento externo. Este objetivo es muy importante en la medida en que se necesiten recursos financieros para poder operar la empresa o hacerla crecer. Es de vital importancia contar con un plan de negocio para lograr obtener financiamiento ya sea con un banco o un inversionista, puesto que brinda una noción de cómo se encuentra la empresa, en cuanto al personal que labora dentro de la misma, la experiencia con la que se cuenta para operarla, y sobre todo la más importante es el estado de salud financiera con la cual cuenta la empresa.

Es fundamental que este plan operativo contemple unos puntos clave como el local en el que se ubicará la empresa, las necesidades que se van a tener de maquinaria o bien de equipamiento o suministros, así como la elección de los proveedores, la mecánica de producción, la forma de prestar los servicios y la estrategia de compras y almacenaje.

IMPORTANCIA DE LOS PLANES OPERATIVOS EN LA EMPRESA

Tener un plan u objetivos, es algo muy importante, de cara al negocio propio de una empresa. Una empresa, como bien saben muchas personas que desarrollan planes de negocio, tiene, entre sus objetivos, definir a qué se va a dedicar la

empresa, sus clientes potenciales (o reales si ya los tiene), sus proveedores, su marco social, cultural y otros.

Esta información, no solo constituye un modelo formal que define a la empresa, sino la mentalidad propia de la empresa a la hora de tomar decisiones, que la hagan acercarse aún más a sus objetivos. Por ello, un plan es importante, nos hace centrarnos en un objetivo concreto, conocido y alcanzable mediante una serie de pasos. Esos pasos se pueden complicar generando otros menores que necesiten ser abarcados antes de proseguir, pero el objetivo, en ese momento sigue siendo el mismo.

Para desarrollar los planes estratégicos, se requiere de un conjunto de planes de acción que conlleven a su materialización: son los planes operativos. Ellos señalan, de forma explícita, la manera cómo han de realizarse las actividades asociadas a un proceso concreto en atención a las políticas establecidas. A través de los planes operativos se proporcionan los detalles para desarrollar los planes mayores.

Entre los principales planes operativos están: los programas, proyectos, procedimientos, métodos, reglas, y presupuestos. Con un enfoque panorámico de cada uno de ellos destacaremos la importancia que revisten para la buena marcha de la organización y así podemos comprender como ellos están íntimamente interrelacionado conformando una perfecta armonización de interés.

Programa. Un programa es un conjunto de planes que se han de permitir materializar un objetivo importante de la empresa; especifica periodos para la terminación de determinadas actividades. Incluye varias clases de normas, procedimientos, presupuestos, etc. Son planes de un solo uso, es decir, una vez alcanzados el objetivo el plan ya no vuelve a utilizarse mas.

Proyecto. Un proyecto es una parte de un programa general que ha sido diseñado para el logro de un objetivo muy específico; por ejemplo, la preparación de la publicidad necesaria para familiarizar al público con el nuevo producto de la empresa. Los proyectos, al igual que los programas, son planes no repetitivos.

Procedimientos. Los procedimientos son planes que definen una sucesión cronológica de eventos parta permitir, mediante la dirección, coordinado y articulación de las actividades de una empresa, el logro racional de objetivos.

A través de los procedimientos se minimizan los costos y se canaliza el uso de los recursos humanos.

Es recomendable que el plan de empresa mencione, igualmente, determinados aspectos tocantes a la actividad ordinaria de la empresa, referidos, entre otras

cosas a sus necesidades infraestructurales de funcionamiento así como a la estrategia de aprovisionamiento y compras que habrá de seguirse para el buen funcionamiento de la misma.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, realizar un procedimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Dentro de los aspectos básicos que debe contener el plan operativo, hay uno que destaca sobre el resto por su importancia. Es la elección de los proveedores. Y es que una buena elección es clave porque de ella depende en gran medida el éxito de la empresa.

Y para elegirlos bien se puede seguir una serie de pasos en los que hay que tener presente, en primer lugar, la parte que va a realizar directamente la empresa y la que se va a contratar con los proveedores, pudiendo subcontratarse por ejemplo áreas como la administración o contabilidad, ya que los proveedores no tienen por qué estar siempre relacionados con el suministro de piezas o artículos para la producción o fabricación.

Una vez que se tiene claro lo que se va a hacer en la empresa, es importante también que se comparen varios proveedores para ver qué ofrece cada uno y cuál sería el más beneficioso. Aparte, se debe atender al sistema de pago, que puede negociarse con la compañía, optando por pagar al contado, a 30, 60 o 90 días.

Clave es en relación con los proveedores determinar asimismo las condiciones de suministro, prestando especial atención a factores como la posibilidad de hacer almacenaje en el caso de que el volumen de pedidos sea elevado o más bien elegir un aprovisionamiento que sea más frecuente o gradual conforme se vaya necesitando la mercancía que se subcontrata.

Autores que hablan de Plan Estratégico De Mercadeo

[12]En el libro “Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, sus autores plantean, que el secreto para redactar un plan eficaz de mercadotecnia reside en la planeación disciplinada del mismo. ROMAN G. Hiebing JR. y COOPERScott W. plantean que es de suma importancia concentrarse en la preparación del plan de mercadotecnia, dado que consideran que si un mercadólogo dedica suficiente tiempo a esa actividad y pone el empeño requerido para elaborar un buen plan de

[12]Tomado :PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA REPREIND LTDA. JULIO DE 2008 – JUNIO DE 2009 Autora: JENNY MERCEDES OROZCO POSSO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA; (En línea) http://bdigital.uao.edu.co (consultado 18 Febrero de 2013). Disponible en: http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/549/1/T0003377.pdf.

mercadotecnia, la parte fácil será llegar a los elementos reales dela ejecución puesto que fluyen naturalmente del marco de referencia estratégico del plan.

Los autores ROMAN G. Hiebing JR. y COOPER Scott W. definen el Plan de Mercadotecnia, a través de la definición de cada termino que lo componen, por tanto, el termino mercadotecnia es definido como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia; por tanto, el termino Plan es la estructura organizada para guiar dicho proceso.

Dado que para ROMAN G. Hiebing JR. y COOPER Scott W, el secreto para desarrollar un plan eficaz de mercadotecnia es la planeación disciplinada, este termino es definido como el proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso, el cual se emplea a través de un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar las respectivas decisiones. Para estos autores, el plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes: el primero está enfocado en la información básica de mercadotecnia, lo cual comprende el análisis situacional de negocio, el segmento de problemas y oportunidades; el segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada en la primera sección, e incluye todos los elementos permitentes del proceso, comenzando con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

En el libro Marketing versión para Latinoamérica, sus autores KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, plantean que el plan de marketing tiene como finalidad, dar enfoque y dirección a su marca, producto o compañía. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzaran los objetivos estratégicos de la organización, mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También plantean que el plan de marketing está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización, por tanto, sin un nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing tendrá éxito.

Con el propósito de desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary argumentan, que es de vital importancia tener información actualizada acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán, además, conforme el plan se lleva a cabo, se comenzará a utilizar la publicidad y otras formas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas por mejorar, en el caso de que los resultados no coincidan con lo estimado.

Del mismo modo, plantean que el plan de marketing influye, en primera medida, en la manera en que el personal de marketing trabajará entre sí y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes. En segunda medida, el plan de marketing afecta la forma en que la compañía trabajará con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos para alcanzar los objetivos incluidos en el plan. Y en última medida, influye en los tratos que la compañía hace como otros implicados, incluyendo a legisladores, medios de comunicación y a la comunidad en su conjunto.

En el libro “Administración de Marketing”, sus autores GUILTINAN, JosephP. y GORDON Paul, plantean que la planeación es simplemente una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es esencialmente una declaración de “lo que la organización espera alcanzar, cómo hacerlo y cuándo lograrlo”. Además de esto, plantean que la planeación del marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar las decisiones de marketing, el proceso de planeación del marketing debe operar en dos niveles: la planeación del marketing corporativo y la planeación de la gerencia intermedia.

Para los autores, la planeación del marketing corporativo, proporciona la dirección global para la organización, mediante la especificación de los productos que la empresa fabrica y los mercados que pretende alcanzar y a través del establecimiento de los objetivos que deben alcanzarse con cada uno de los productos. Por otro lado, plantean que la planeación de la gerencia intermedia especifica los detalles para llevar a cabo el plan del marketing corporativo sobre una base de producto por producto.

En conclusión, el proceso de planeación del marketing corporativo proporciona la dirección básica para la gerencia intermedia y el proceso de planeación de la gerencia intermedia integra las diversas decisiones especializadas del marketing que se tomen en pro de cada producto.

Para concluir, los autores plantean que aunque la planeación del marketing tiene lugar en ambos niveles, cada uno de ellos abarca cuatro etapas básicas del proceso de planeación, la cuales son: análisis de la situación, establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y programas y suministro de coordinación y control.

7.3 MARCO LEGAL

En el siguiente marco se representa la normatividad legal correspondiente al sector ferretero en Colombia, el conjunto de leyes y normas que regulan la comercialización desde el sector determinado y el consumidor.

Siendo la actividad económica de Texcol& CIA Ltda. La distribución de bienes correspondientes a productos de ferretería se encuentra regulada por un determinado de normas y leyes contempladas en la constitución política de Colombia al igual que el código de comercio, y por lo tanto consideradas de vital importancia para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo que se llevara a cabo en la compañía.

Tabla 1. Marco Legal recopilación el presente estudio

TIPO NORMA	NUMERO/ FECHA	TITULO	EXPEDIDA POR	PROCESO AL QUE APLICA	SINTESIS /APLICACIÓN ESPECIFICA[13]
Constitución política de Colombia	06/07/1991	Constitución política de Colombia	Asamblea nacional constituyente	Todos los procesos	En 1991, nuestra carta fundamental consagro el Capitulo Tercero del título Segundo, con cinco artículos (del 78 al 82 inclusive) a los "Derechos colectivos y del ambiente"; de ellos el articulo 80otorga al Estado la función de ente rector del manejo de los recursos naturales y le concede potestades de planificador, interventor y sancionador, al igual que le otorga la posibilidad de ejercitar contra los particulares acciones de repartición directas.
LEY	73 de 1981	Ley General de Consumo	Congreso de la República	Gestión Comercial, y Gestión de entrega de garantías	Por la cual el Estado interviene en la Distribución de bienes y Servicios para la Defensa del consumidor, y se conceden unas facultades extraordinarias.
LEY	388 de 1997	Plan de Desarrollo	Congreso de la República	Todos los procesos	Conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas,

[13] Fuente: Este Estudio

		Territorial			programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA		Salarios	Asamblea nacional constituyente	Todos	Contraprestación que el empleador da en dinero o en especie al trabajador por su ejercicio laboral.
LEY	1314 de 2009		Congreso de la República	Gestión Financiera	"Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".
LEY	9 de 1979	Código Sanitario Nacional	Congreso de la República	Gestión Humana	Título III. Salud Ocupacional
				Gestión Recursos Físicos	Título IV. Saneamiento de Edificaciones
Decreto	410 de 1971	Código de Comercio de Colombia	PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	Planificación y Direccionamiento/Gestión Comercial	
Resolución	19 de 2008		Consejo Nacional de Estupefacientes	Gestión Compras/ Comercial/ Entregas y Garantías	Por medio de la cual se derogan unas disposiciones y se unifica la reglamentación para la compra, venta, consumo, distribución,

					almacenamiento y transporte de las sustancias sometidas a control especial.
Resolución	18 de 2008		Consejo Nacional de Estupefacientes	Gestión Compras	Por medio de la cual se establecen unos criterios aplicables al trámite de expedición del Certificado de Carencia de Informe por Tráfico de Estupefacientes y se modifican unas disposiciones.
DECRETO	1480 de 2011	Nuevo Estatuto del Consumidor	Congreso de la República	Todos los procesos	Por medio de la cual se busca proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.

Fuente: la presente investigación

7.4 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado, se emplearán una serie de términos claves que permitirán familiarizarse con el tema a tratar, los cuales se definen a continuación:[14]

Amenazas: eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

[14] PALACIOS BOTERO, Francisco. Dirección y Planeación Estratégicas. Biblioteca Jurídica Dike. Medellín, 2002. Pág. No. 34; Conceptos de Mercadeo en Buenas Tareas (En línea) www.buenastraeas.comDisponible en http://www.buenastareas.com/ensayos/T%C3%A9rminos-y-Conceptos-Claves-De-Marketing/1724748.html (consultado 20 Febrero 2013).

Análisis del cliente: estudio y evaluación de las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores.

Análisis del entorno: evaluación en detalle de una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o en el futuro.

Análisis del sector: proporciona el marco para identificar sistemáticamente el atractivo del sector industrial en el cual se desenvuelve la empresa, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector y las oportunidades y amenazas que allí se presenten.

Análisis DOFA: consiste en identificar de manera ordenada los factores determinantes del medio externo y del medio interno que afectan significativamente el comportamiento de la empresa.

Análisis interno: diagnóstico objetivo de la manera como viene desempeñándose la empresa, como realiza sus procesos, sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad. Identificación de fortalezas y debilidades encontradas en la forma de operar actual de la empresa.

Análisis prospectivo: evaluación de las variables y los actores que inciden poderosamente en los diferentes escenarios a fin de pronosticar cuáles serán los futuros posibles en los cuales tendrá que desempeñarse la organización en el corto y largo plazo.

Benchmarking: proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes, de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos organizacionales.

Cultura organizacional: conjunto de imágenes, ideas, creencias y actitudes que se perciben en los quehaceres cotidianos de la organización y de sus funcionarios.

Debilidades: conjunto de factores negativos que están bajo el control interno de la empresa y que inciden de manera desfavorable en el logro de los objetivos corporativos.

Desarrollo del mercado: introducción de productos y servicios actuales en nuevas zonas territoriales donde no ha incursionado antes la empresa.

Dirección estratégica: estilo de administración que aplica la planeación estratégica con el fin de crear una cultura compartida, regida por una filosofía y unos métodos que identifiquen a la organización en el logro de sus objetivos.

Estrategias: conjunto de decisiones y acciones de distinta naturaleza que escoge la dirección de la empresa, con el fin de lograr los objetivos previstos, dentro de las condiciones y las reglas de juego establecidas.

Estrategia competitiva: estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

Estructura organizacional: definida como el esquema formal de la organización, de los recursos humanos y de la forma como se estructura el poder dentro de la institución.

Fortalezas: conjunto de factores positivos que están bajo el control interno de la empresa y que inciden favorablemente en el logro de los objetivos corporativos.

Globalización: proceso político, económico y social que está teniendo lugar actualmente a nivel planetario, por el cual existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas capitalistas.

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE): resume y evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica y tecnológica.

Matriz del perfil competitivo (MPC): identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Objetivos estratégicos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión.

Oportunidades: eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

Organigrama: forma de representar de manera gráfica la estructura de una empresa, es decir, la forma como está organizada, sus relaciones formales, las líneas de autoridad y responsabilidad.

Penetración en el mercado: estrategia orientada al aumento del consumo de productos o servicios actuales, en los mercados vigentes, mediante mayores esfuerzos de comercialización y ventas.

Planeación estratégica: proceso mediante el cual el equipo de dirección de una organización acepta y aplica un método prospectivo a través del cual se forma una visión del futuro, define la misión y los objetivos de su negocio, concibe estrategias y desarrolla procedimientos para hacer realidad la misión que se propuso.

Presupuesto: valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar, las acciones programadas, así como de los resultados generados por los diferentes programas, representados en ingresos.

Principios corporativos: conjunto de políticas y normas generales que rigen la conducta de la organización y de sus empleados, moldean el ambiente de trabajo, generan la cultura empresarial e identifican la imagen de la empresa y de sus integrantes.

Ventaja competitiva: conjunto de características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto de grado a desarrollar se caracteriza por ser de tipo descriptivo, por cuanto permite identificar claramente la situación actual de la empresa, sus características y su interrelación con los diferentes entornos; indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores y que exponen o resumen la información de manera cuidadosa, analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al mejoramiento de la misma,dado que lo que se pretende es profundizar sobre la situación del mercado, de la empresa y del sector ferretero y hogar con el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema que se desea solucionar; de esta manera se emplearán técnicas específicas como la recolección de información, observación directa de los diferentes procesos organizacionales y el apoyo en documentos o libros elaborados por autores especializados en el área de planeación estratégica.[15]

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación aplicaremos los métodos Deductivo e Inductivo porque mediante el primero se va de la teoría general al estudio de un caso práctico, en el cual se partirá de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, en cuanto al método inductivo se lo empleara dado que, a partir de la causas se llegara a conclusiones generales que permitirán enriquecer la teoría, mediante este proceso de conocimiento se iniciara por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.

[15] Basado en Direccionamiento Estratégico para la Empresa Ferretería Pasto Plaza 2011 – 2015 autoras: Marcela Jurado, Luz Angélica Valencia AguirreUniversidad de Nariño(consultado 22 de febrero 2013)

8.3TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a los tipos o niveles de investigación a utilizar nombraremos a las cuatro investigaciones:

Investigación Exploratoria

Se puede tener una gran voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar cualquier tema, pero si se desconoce el mismo se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

En la investigación del problema se dará uso de la investigación exploratoria ya que esta facilitara el planteamiento del problema, permitirá formular la hipótesis del problema de trabajo y además ayudara a la realización de encuestas y entrevistas que conceden a priorizar las causas que generan la problemática empresarial y por ende poner en contacto al investigador con la realidad objeto de estudio.

Investigación Descriptiva

Mediante esta investigación se conocerá detalladamente las características del problema de estudio con datos esenciales de origen, desarrollo y proyección, permitiendo describir el problema en circunstancia tiempo- espacio, es decir detallar como se manifiesta.

Esta investigación también permitirá identificar las características demográficas de las unidades a investigarse tales como: niveles de consumo, preferencias de consumo, comportamientos del usuario, decisiones sobre el lugar de compra y preferencias del negociador a la hora de escoger su distribuidor.

8.4ESTUDIO DE MERCADO.

Es oportuno indicar, que la investigación exploratoria se direcciono en un estudio de análisis de mercado para así poder conocer, cual es la tendencia del sector ferretero en la región, de esta manera observar cual la participación de la empresa en el mercado, conociendo las características, opiniones y expectativas del sector y de la organización, de allí que la muestra utilizada en el presente proyecto sea aleatoria.

Por su parte hay que indicar, que el método deductivo se enfoca en la recolección de datos estadísticos los cuales permitieron hacer un análisis matemático y

análisis de los datos formulados en el instrumento empleado, en este caso las encuestas. Conviene indicar también que dichas encuestas permitieron recolectar información a través del contacto directo con la comunidad encuestada, dicho instrumento fue el soporte esencial del trabajo de campo. Vale la pena aclarar, que en el diseño de la investigación de mercados se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales, entre ellos: La formulación de preguntas correctas y claras, la correcta medición de los datos estadísticos y el análisis de los resultados.

8.4.1 POBLACION Y MUESTRA

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo.[16]

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Entre la cuales se encuentran:

- **Homogeneidad:** que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

- **Tiempo:** se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

- **Espacio:** se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

---

[16] Metodología e Investigación (En Linea) http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf; http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp (Consultado 28 de marzo de 2013)

- **Cantidad:** se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, del tipo de muestra que se seleccione dependerá la calidad de la información recolectada, existen formas diferentes de realizar el muestreo entre las cuales se destacan

- **Aleatoria:** Cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

- **Estratificada:** Cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

- **Sistemática:** Cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

-Error permitido.

- Nivel de confianza

- Carácter finito o infinito de la población.

La fórmula general por la cual se determinara el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= Total de la población. El total de la población corresponde a 270 ferreterías. Esta información se obtiene de cámara de comercio con datos actualizados a diciembre de 2012.

N= 270 Ferreterías en la ciudad de Pasto

Z^2 = 1.96 (95.5%)

p = proporción esperada (0.05)

q = 1 – p (0.95)

E = Margen de error permitido (3%=0.03).

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.95 \times 270}{0.03^2 (270 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 116 \text{ Ferreterías}$$

8.5 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como fuentes de recolección de información se identifican todos los elementos pertenecientes al sector de construcción así como al de comercio de productos de hogar y varios.[17]

Debido a que la investigación procederá a realizarse de manera **teórico – práctico**, se necesitará de información que se recogerá en forma directa.

8.5.1 Fuentes Primarias. Las fuentes primarias para el presente estudio son la observación, las entrevistas estructuradas tanto internas realizadas a los funcionarios de la misma empresa aplicada a los diferentes departamentos y externas que serán aplicadas a las diferentes casas comerciales, dicho de otra manera a sus competidores, además de esto se realizaran salidas de campo y encuestas a los negocios pertenecientes al sector ferretero y de hogar.

Observación. Con el objetivo de entender el manejo de los procesos internos de la empresa, se corresponderá a observar de manera directa el funcionamiento

[17] Fuente: Investigadores

habitual de la empresa TEXCOL & CIA LTDA. Esto se llevará a cabo por medio de visitas habituales con el único objetivo de presenciar de manera analítica el funcionamiento de los distintos procesos llevados a cabo por la compañía, así mismo se espera obtener información de los estados financieros y balances de cuenta. Gracias a lo anterior se podrá establecer qué quiere la empresa, cuál es su visión de corto, mediano y largo plazo y cómo es la distribución de las diferentes áreas que existen.

Entrevistas estructuradas. Se aplicara una entrevista en el desarrollo del presente trabajo, orientada a los funcionarios de la empresa, con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional de la compañía, es decir, de realizar en estudio interno y poder identificar las debilidades y fortalezas de la organización así como la distribución de personal y las estrategias que han venido desarrollando.

Encuestas. Las cuáles serán orientadas a las clientes actuales y potenciales de TEXCOL & CIA LTDA, con el objetivo de conocer la composición del mercado de ferreterías y hogar en la ciudad de Pasto, por medio de las cuales se pretende determinar las cualidades más relevantes por las cuales las ferreterías que corresponden al mercado objetivo de la empresa eligen a sus proveedores, de esta manera se podrá llevar a cabo la toma de decisiones en cuanto a las estrategias a las que se debe acudir para incrementar el porcentaje de participación en el mercado de la compañía. Además permitirán determinar la tendencia del mercado en general en cuanto a la venta de artículos de ferretería al consumidor final.

8.5.2. Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias se acudirá a la biblioteca como lo son libros, revistas, documentos, prensa, trabajos de grado referentes a estudios previos sobre el sector, publicaciones web de temas relacionados al estudio, la bibliografía disponible en materia de Mercadeo, artículos y publicaciones de editoriales al respecto de las cuales se hará la correspondiente referencia.

8.5.3 Procesamiento de Datos.

.

Medio utilizado para obtener la información. Como ya se mencionó en el proyecto, el medio utilizado para recopilar la información necesaria para el análisis de mercado, fueron las encuestas realizadas.

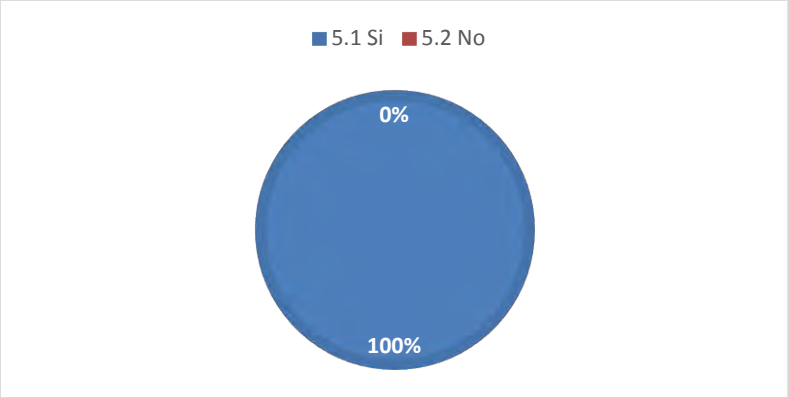
Proceso de sistematización y análisis de la información. Para la sistematización y análisis de la información obtenida mediante el formato de encuesta realizado,se utilizó el método de tabulación estadístico, mediante la implementación de tablas claras y concretas que faciliten la creación de gráficos a

fin de analizar mejor los resultados obtenidos en cuanto a las preferencias de consumo, venta y distribución de las ferreterías en cuestión.

Análisis Y Presentación De Los Resultados De Las Encuestas. El formato de encuesta se elaboró con el fin de Identificar los principales distribuidores de ferreterías, además de la preferencia de los consumidores de artículos de ferretería y hogar en la ciudad de Pasto.Estos resultados determinan la situación actual del mercado ferretería y hogar en la ciudad de pasto, además que se constituyen en una herramienta principal para la realización de este proyecto.Con la información que se ha recolectado a través de la encuesta (*Ver Anexo B*), se han ordenado los datos con cuadros estadísticos permitiendo visualizar estos resultados de manera práctica en pro de la realización de un análisis profundo.

9. ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS

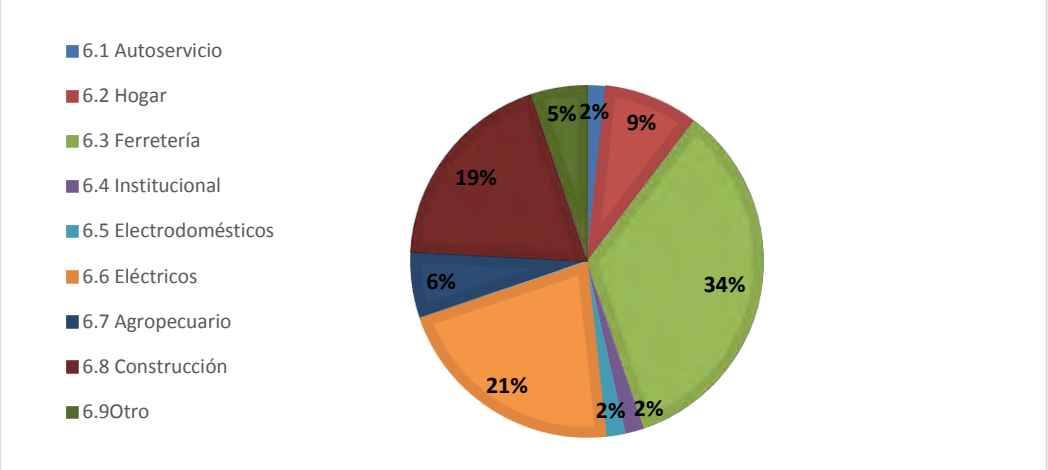
Gráfica 1. ¿Está su negocio abierto al Público?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Esta su negocio abierto al público?, de los encuestados el 100% indica que SI.

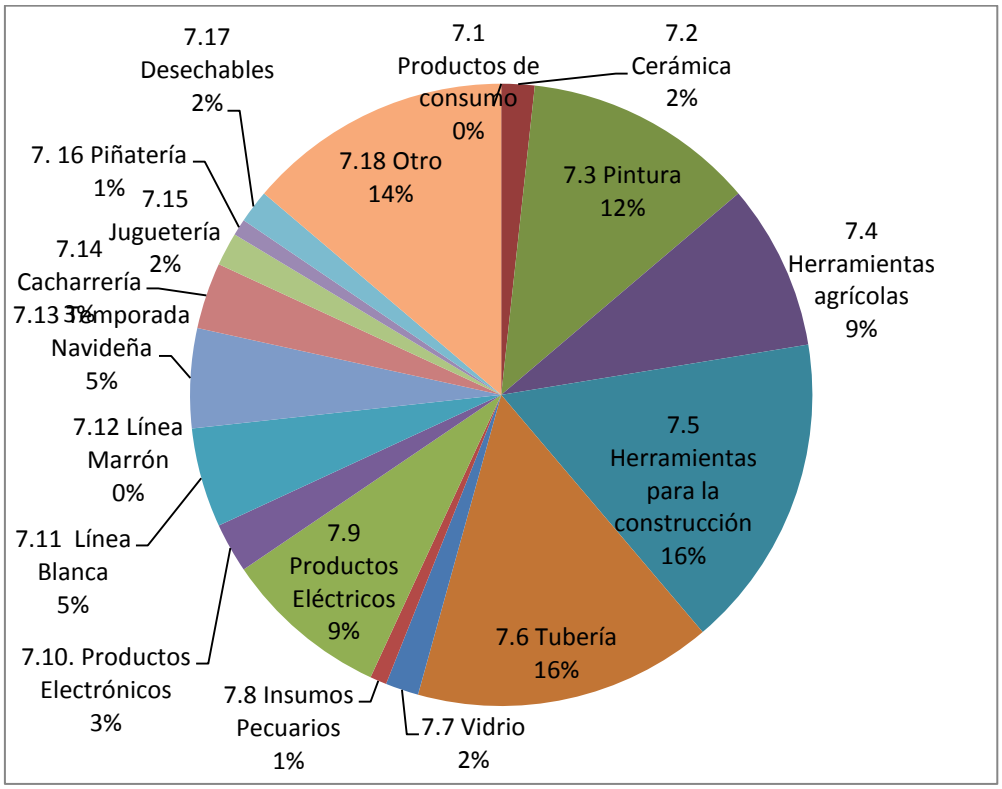
Gráfica 2. ¿A qué sector considera Usted que pertenece su negocio?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿A qué sector considera usted que pertenece su negocio?, de la población encuestada indica que un 2% pertenece a Autoservicio; 9% a Hogar; 34% a Ferretería; un 2% a Institucional; un 2% a Electrodomésticos; un 21% a Eléctricos; un 6% a Agropecuario; un 19% a Construcción; y un 5% a otro sector diferente.

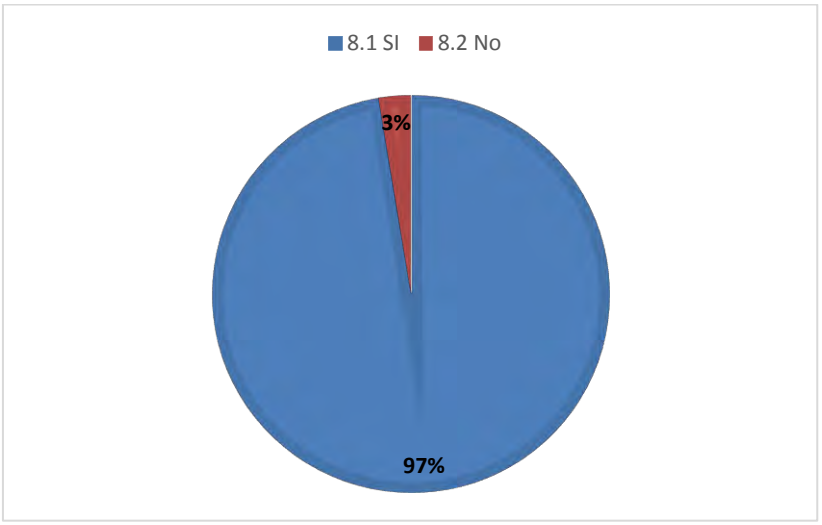
Gráfica 3. ¿Qué tipo de Mercancía Vende?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué tipo de mercancía vende?, de la población encuestada indican que venden un 0% Productos de consumo; un 2% Cerámica; un 12% Pintura; un 9% Herramientas Agrícolas; un 16% Herramientas para la construcción; un 16% Tubería; un 2 % Vidrio; un 1% Insumos Pecuarios un 9% Productos eléctricos; un 3% Productos Electrónicos; un 5% Línea Blanca; un 0% Línea Marrón; un 5% Temporada Navideña; un 3% Cacharrería; un 2% Juguetería; un 1% Piñatería; un 2% Desechables; un 14% Otros productos.

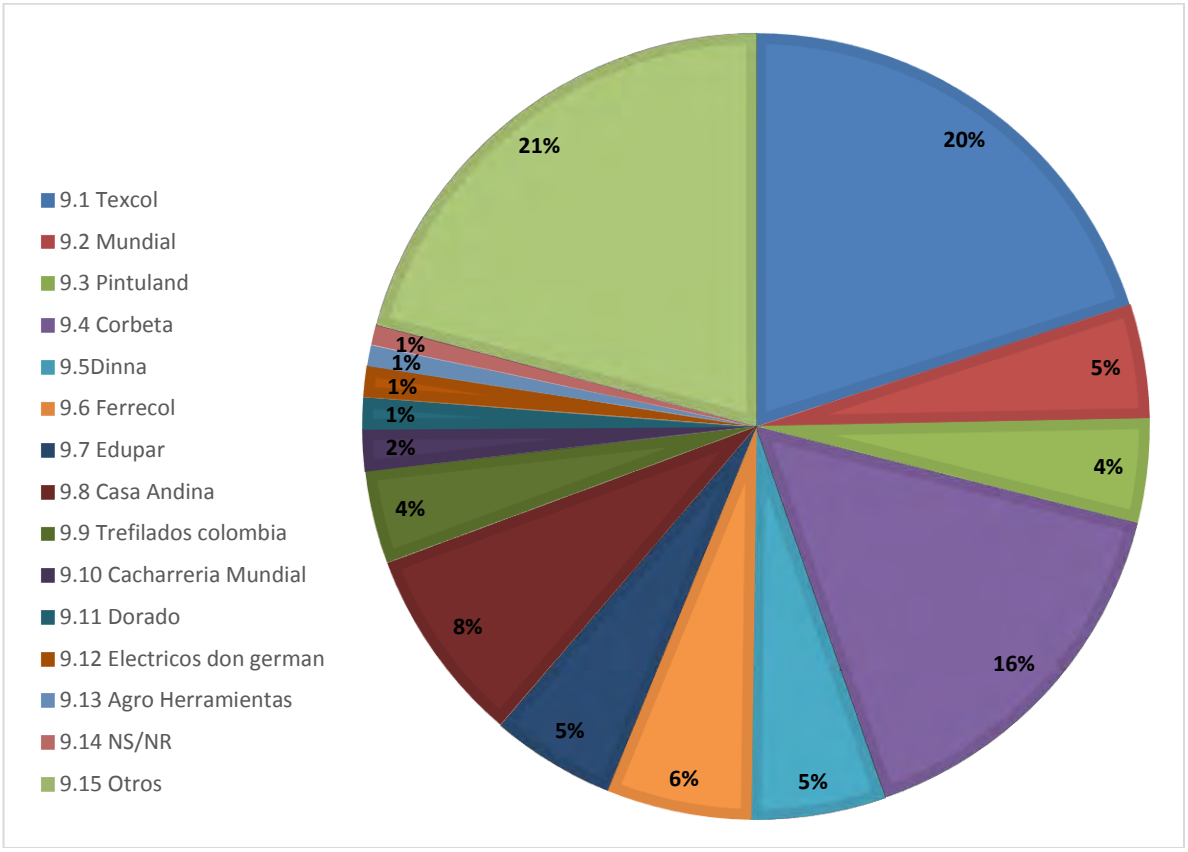
Gráfica 4 ¿Actualmente sus proveedores le otorgan crédito?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta. ¿Actualmente sus proveedores le otorgan crédito?, de la población encuestada responde que el 97% si les otorgan crédito; y en 3% los proveedores no les otorgan crédito.

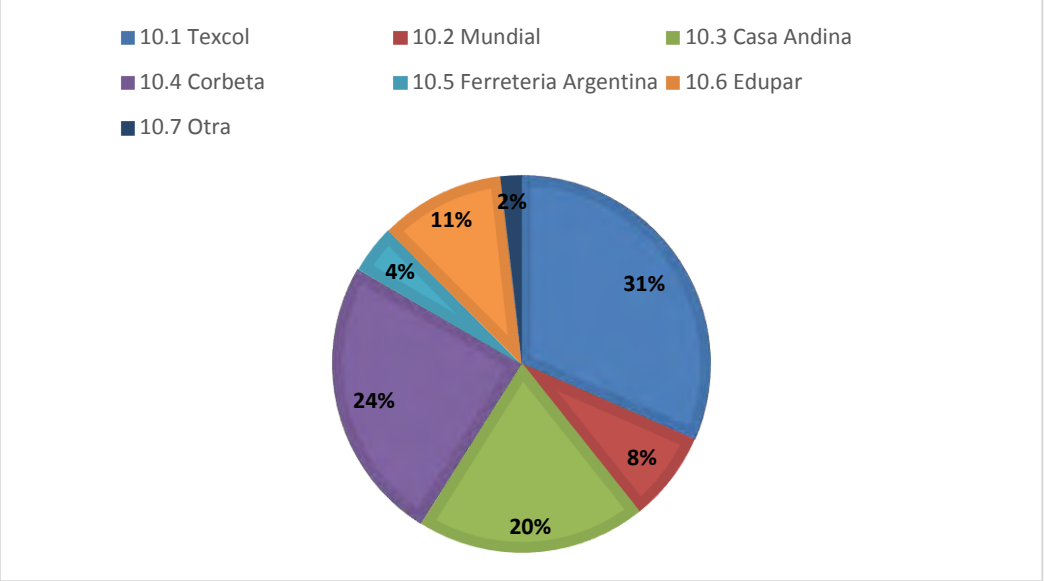
Gráfica 5. ¿Qué Proveedores actualmente le otorgan créditos?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué proveedores actualmente le otorgan créditos?, de la población encuestada indican que el 20 % es Texcol; el 5% Mundial; el 4% Pintuland; el 16% Corbeta; el 5% Dinna; el 6% Ferrecol; el 5% Edupar, el 8% Casa Andina; el 4% Trefilados Colombia; el 2% Cacharrería Mundial; el 1% Dorado; el 1% Eléctricos Don Germán; el 1% Agro Herramientas; el 1% NS/NR; EL 21% Otros proveedores.

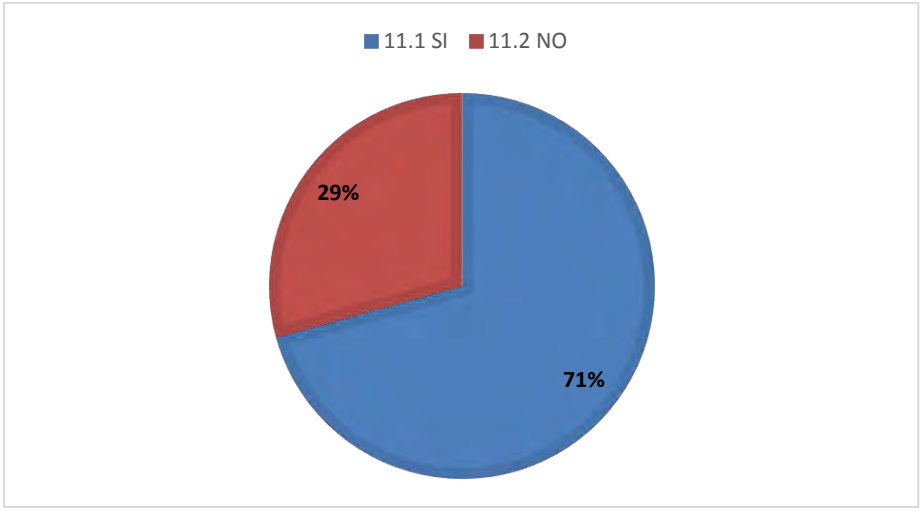
Gráfica 6 ¿Qué Proveedores lo atienden?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué proveedores lo atienden? , la población encuestada indica que un 31% es atendido por Texcol; un 8% es atendido por Mundial; un 20% es atendido por Casa Andina; un 24% es atendido por Corbeta; un 4% por Ferretería Argentina; un 11% por Edupar; y un 2% por Otro proveedor.

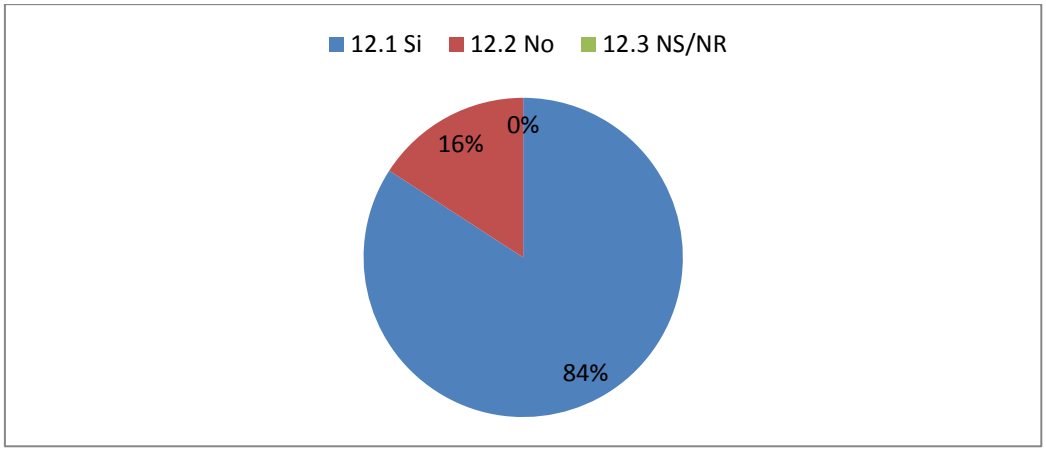
Gráfica 7. ¿Conoce Usted a Texcol& CÍA LTDA?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Conoce usted a Texcol&CíaLtda?; de la población encuestada indica que un 71% SI conoce Texcol; y un 29% NO conoce.

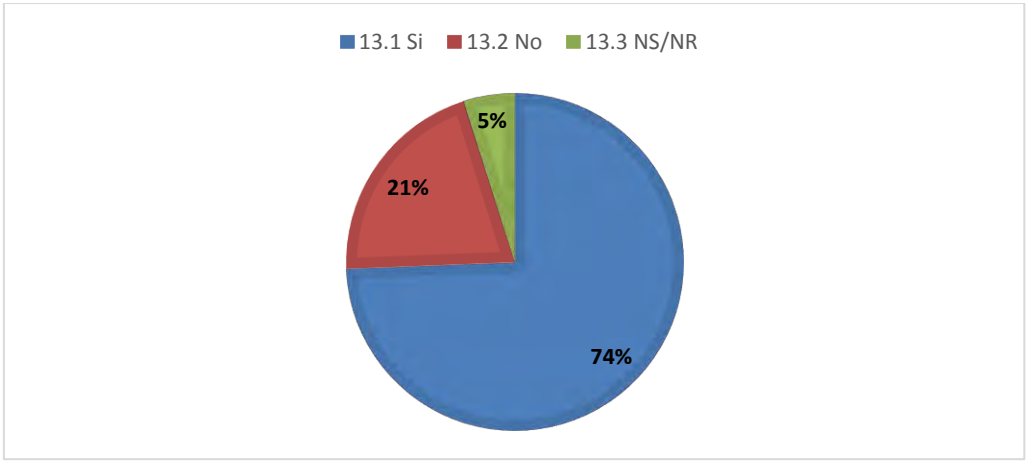
Gráfica 8. ¿Conoce Usted dónde está situada TEXCOL & CÍA LTDA.?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Conoce usted dónde está situada Texcol&CíaLtda?, de la población encuestada indica que un 84% SI conoce donde está situado Texcol; un 16% NO sabe y un 0% NS/NR.

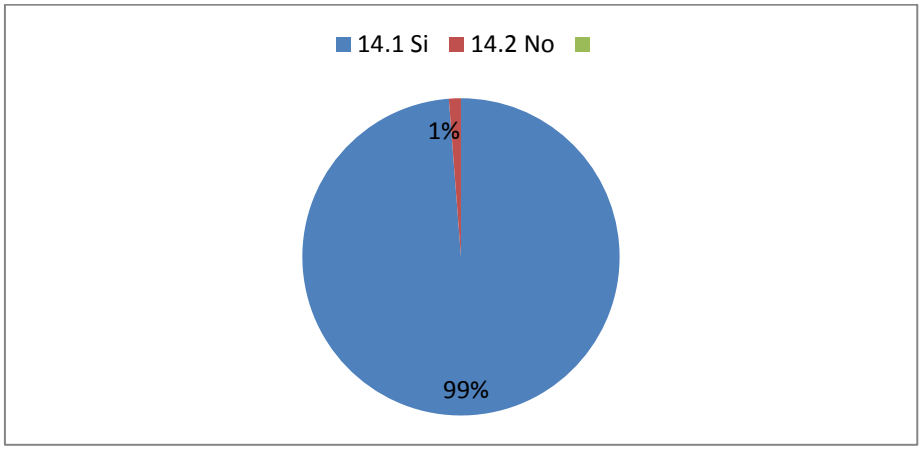
Gráfica 9. Cuenta Usted con un crédito en TEXCOL & CÍA Ltda.



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Cuenta usted con un crédito en Texcol&CíaLtda?, de la población encuestada indica que un 74% SI cuenta con un crédito en Texcol; un 21% NO cuenta con un crédito y un 5% NS/NR.

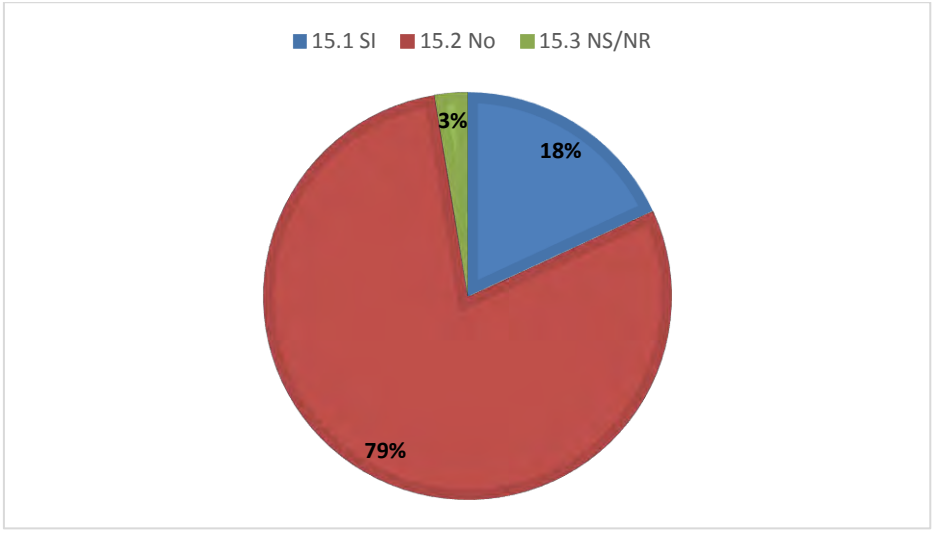
Gráfica 10.¿Conoce usted qué productos le ofrece Texcol&CíaLtda?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Conoce usted qué productos le ofrece Texcol&CíaLtda?, de la población encuestada indica que el 99% SI conoce lo productos que Texcol ofrece y el 1% NO los conoce.

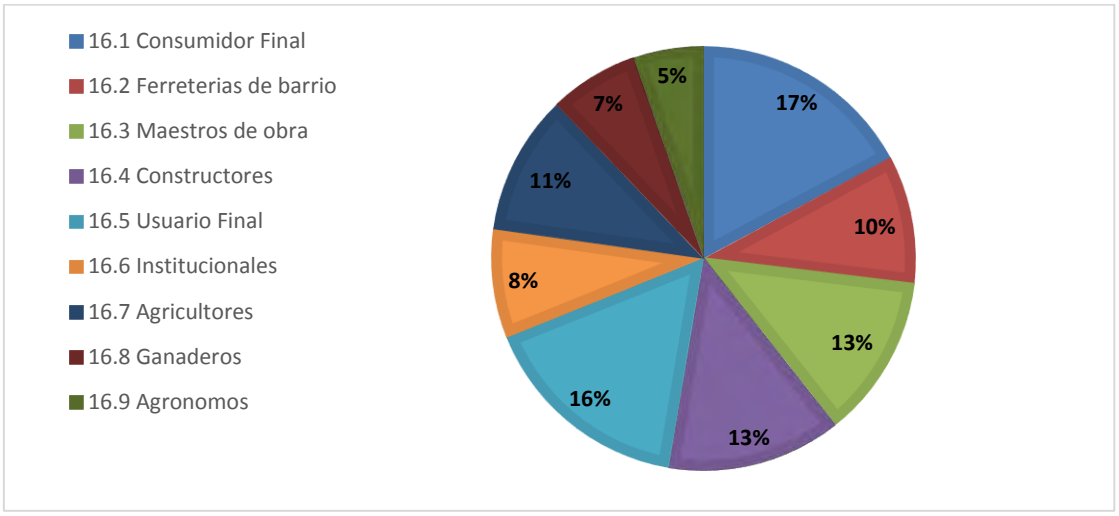
Gráfica 11. ¿Tiene Vendedores Externos?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Tiene vendedores externos?, de la población encuestada indica que un 18% SI tiene vendedores externos; un 79% NO tiene; y un 3% NS/NR.

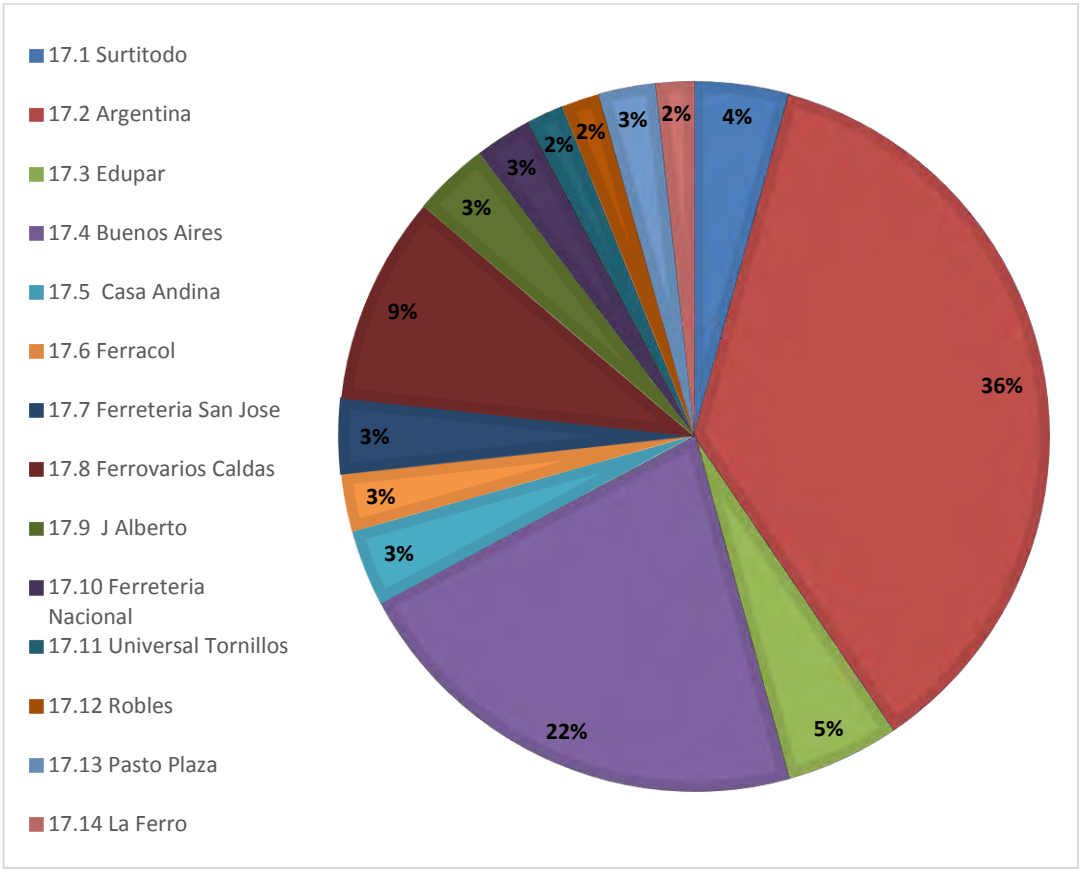
Gráfica 12. ¿Qué tipo de clientes atiende?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué tipo de clientes atiende?, de la población encuestada indica que un 17% al Consumidor Final; un 10% Ferreterías de barrio; un 13% Maestros de Obra; un 13% Constructores; un 16% Usuario Final; un 8% Institucionales; un 11% Agricultores; un 7% Ganaderos; un 5% Agrónomos.

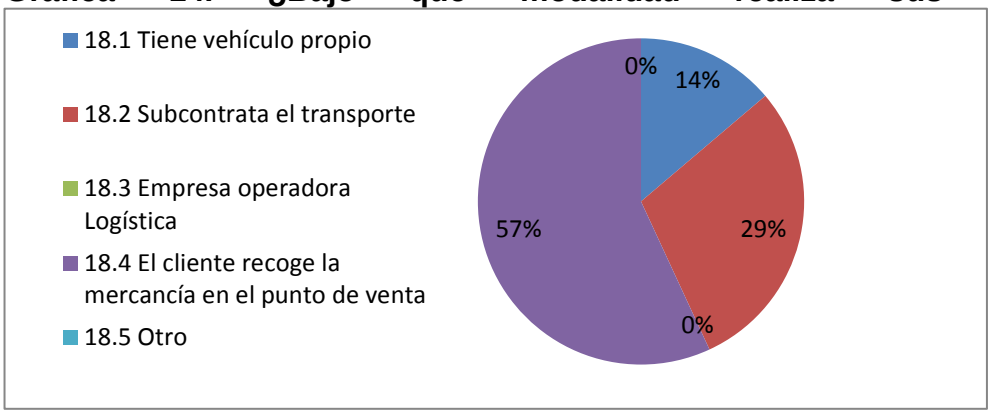
Gráfica 13. ¿A quiénes considera como su principal competencia?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿A quiénes considera como su principal competencia? ; la población encuestada manifiesta consideran como su principal competencia un 4% Surtitodo; un 36% F. Argentina; un 5% Edupar; un 22% F. Buenos Aires; un 3% Casa Andina; un 3% Ferracol; un 3% Ferreteria San Jose; un 9% Ferrovarios Caldas; un 3% J Alberto; un 3% F. Nacional; un 2% Universal de Tornillos; un 2% Robles; un 3% Pasto Plaza y un 2% La Ferro.

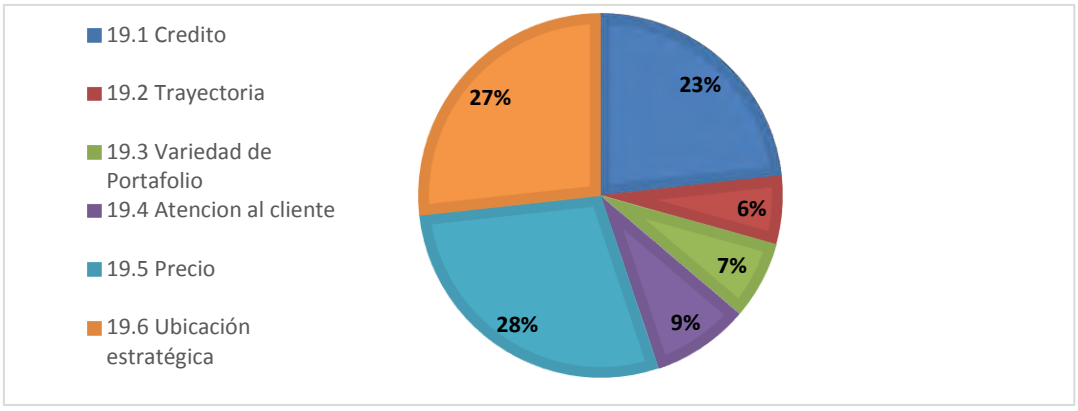
Gráfica 14. ¿Bajo qué modalidad realiza sus despachos?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Bajo qué modalidad realiza sus despachos?, la población encuestada indico que realiza sus despachos un 14% tiene vehículo propio; un 29% subcontrata el transporte; y un 57% el cliente recoge la mercancía en el punto de venta siendo esta la más representativa.

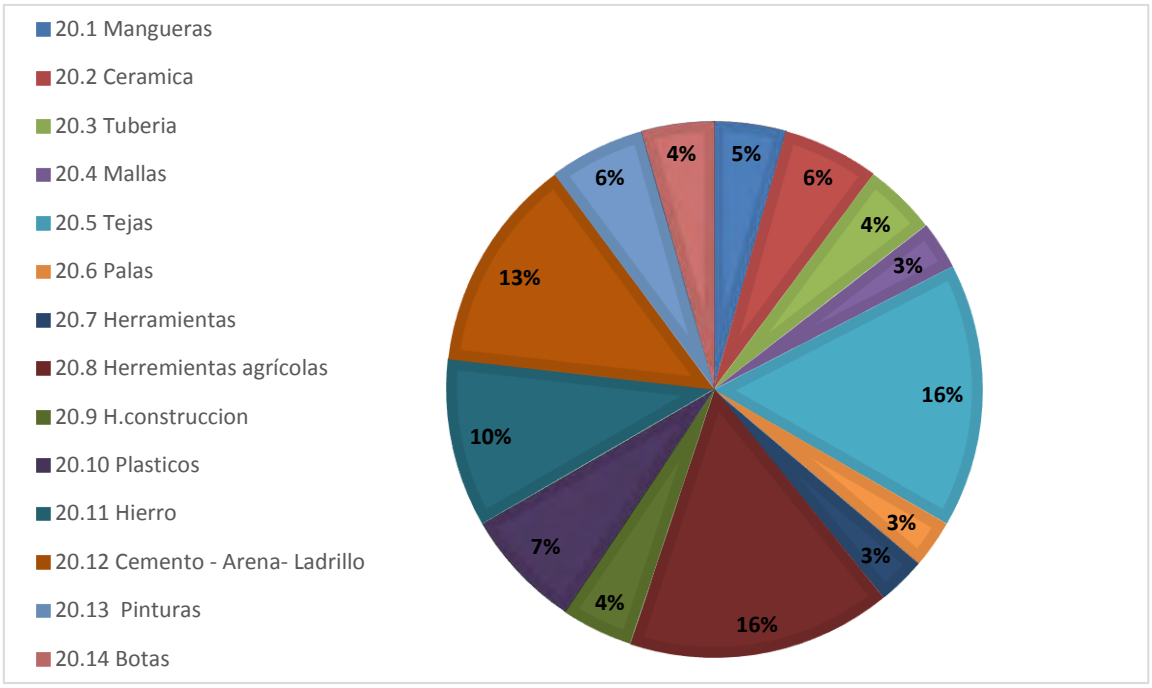
Gráfica 15. ¿Qué cree que hace que los clientes elijan su negocio y no el de la competencia?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué cree que hace que los clientes elijan su negocio y no el de la competencia?; la población encuestada indican que los clientes elijen su negocio un 23% por el Crédito; un 6% por Trayectoria un 7% Variedad del Portafolio; un 9 % Atención al cliente; un 28% por el Precio; y un 27% por Ubicación Estratégica.

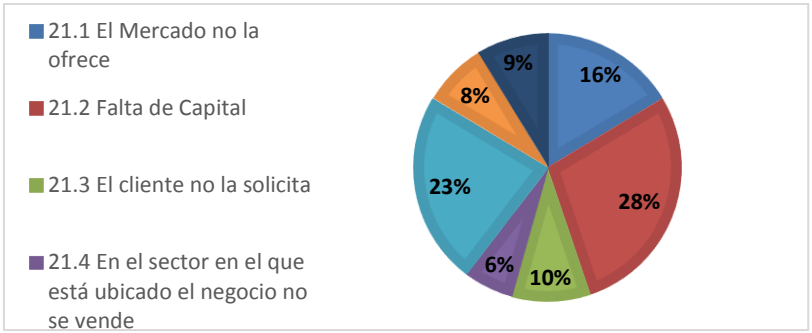
Gráfica 16. ¿Qué tipo de mercancía considera usted que debería tener en su negocio actualmente y no los tiene?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Qué tipo de mercancía considera usted que debería tener en su negocio actualmente y no los tiene?, la población encuestada responde que un 5% Mangueras; un 6% Cerámica; un 4% Tubería; un 3% Mallas; un 16% Tejas; un 3% Palas; un 3% Herramientas; un 16% Herramientas agrícolas; un 4% H. de construcción; un 7% Plásticos; un 10% Hierro; un 13% Cemento-Arena-Ladrillo; un 6% Pinturas ;y un 4% Botas.

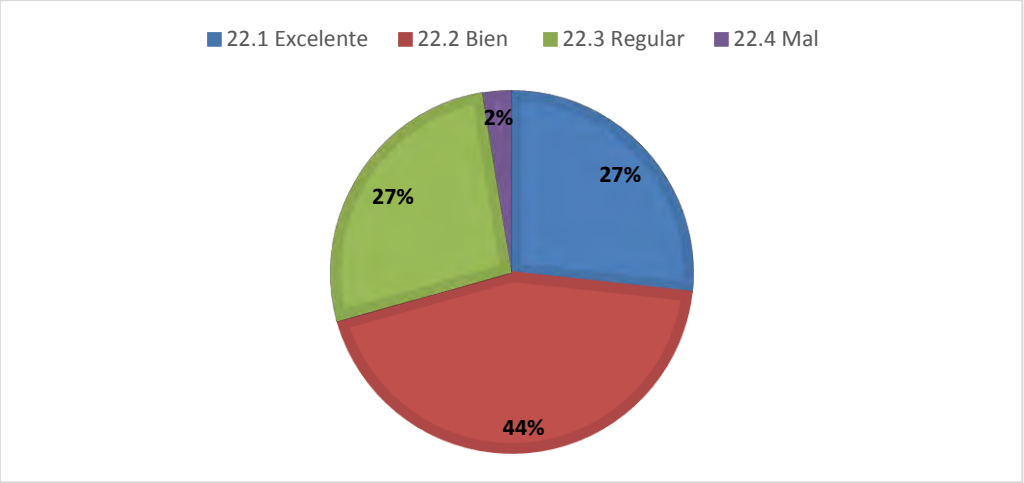
Gráfica 17. ¿Por qué considera usted que no tiene esta mercancía actualmente?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Por qué considera usted que no tiene esta mercancía actualmente?, la población encuestada indica que en el momento no tienen esa mercancía debido a que en un 16% porque el mercado no la ofrece; un 28% por falta de capital; un 10% porque el cliente no la solicita; un 6% porque el sector donde está ubicado el negocio no se vende; un 23% por infraestructura; un 8% por falta de proveedores; y un 95 NS/NR.

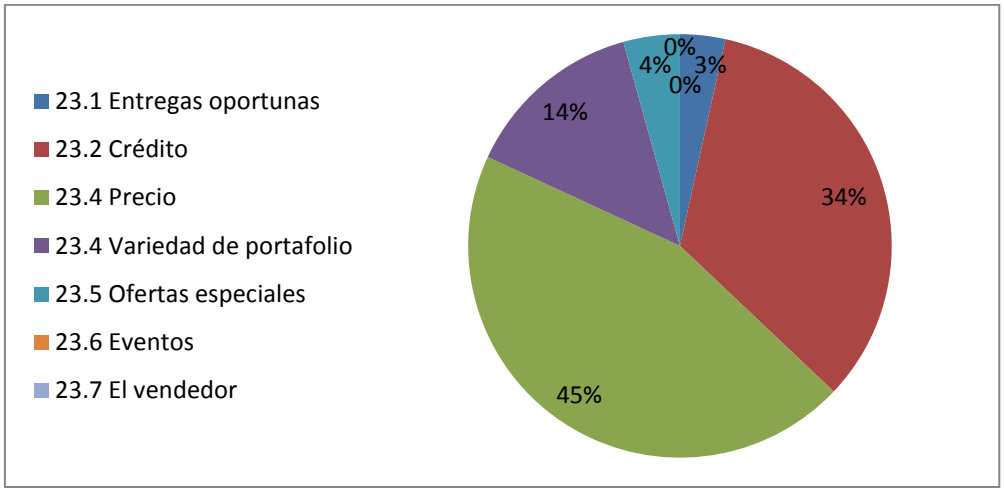
Gráfica 18. ¿Cómo considera que le fue a su negocio en los últimos seis meses?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Cómo considera que le fue a su negocio en los últimos seis meses?, la población encuestada indica que un 27% fue excelente; un 44% estuvo Bien; un 27% fue Regular; y un 2% estuvo mal.

Gráfica 19. ¿Cuál considera usted que el factor principal para elegir un proveedor?



Fuente: la presente investigación

A la pregunta ¿Cuál considera usted que el factor principal para elegir un proveedor? la población encuestada indica que en un 3% por entregas oportunas; un 34% por crédito; un 45% por precio; un 14% por variedad en el portafolio como factores determinantes para elegir su proveedor y un 0% por los eventos que realicen o por el vendedor no son factores importantes para elegir un proveedor.

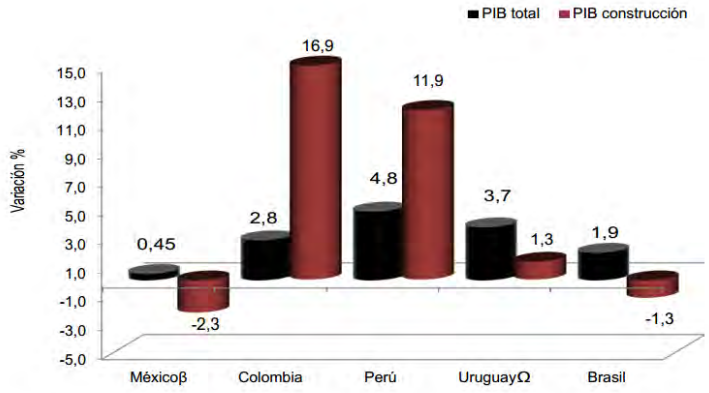
10. CONTEXTO COMPETITIVO, VARIABLES Y FACTORES DE ÉXITO ANALISIS EXTERNO E INTERNO.

10.1 ANALISIS EXTERNO.

En éste apartado se realizará un análisis de aquellas variables externas que afectan de una u otra forma a Texcol&Cía con el fin de establecer las oportunidades y amenazas en diferentes entornos: económico, sociocultural, gubernamental, avances tecnológicos y ambiente competitivo.

Ambiente Económico. Las empresas y negocios de ferreterías hacen parte del sector terciario de la economía, es importante tener en cuenta que el sector de la construcción es el dinamizador del ferretero, por ello se debe partir de analizar su participación, en primera instancia, en el nivel internacional; como se puede observar en la siguiente gráfica, Colombia es el país que tuvo mayor variación anual en el primer trimestre de 2013 respecto al año anterior, superando a países como Perú, Uruguay e incluso una potencia económica latinoamericana como es Brasil.

Gráfica 20. Variación anual del PIB total y el PIB de la construcción, en algunos países de América Latina 2013 (I trimestre) p[18]



Fuente: Oficinas Nacionales de Estadística: Brasil: IBGE; México: INEGI; Perú: INE y Uruguay: Banco Central.
β Serie desestacionalizada
Ω Dato desestacionalizado

[18] *DANE, INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN, Indicadores coyunturales, 2013*

Si bien el PIB colombiano creció en el último trimestre de 2013 en 5,1% respecto al mismo periodo de 2012, el sector de la construcción lo hizo en un 21,3%[19] demostrando ser un sector dinamizador de la economía y estable en materia económica, así mismo es importante resaltar que según el DANE éste sector ha aportado al volumen de ocupados en el País, "Respecto al año anterior (2012), 9 de las 13 regiones colombianas presentaron un crecimiento en el número de ocupados en el sector, entre las cuales se destacan Pasto, Medellín, Cali y Montería, con un aumento mayor del 10 %"[20]

El Índice de precios al consumidor que mide el costo promedio de una canasta familiar en Colombia muestra según el DANE que: "En los últimos 12 meses la variación acumulada a abril fue 2,72%. Esta tasa es superior en 0,70 puntos porcentuales a la registrada en abril de 2013 (2,02%)"[21] si bien los bienes y servicios que se ubican por encima del promedio nacional son educación, alimentos y salud, es importante mencionar que la subida del IPC puede afectar de alguna forma la venta de productos de ferretería en la medida que la preferencia por bienes de primera necesidad afecta la preferencia de los consumidores.

Índice de construcción de vivienda. Desde marzo de 2014 "En lo corrido del año, el único grupo que presentó una variación superior a la media fue mano de obra (2,61), que aportó 0,79 puntos porcentuales a la variación total (1,44%). Entre tanto, los grupos que presentaron variaciones inferiores a la media fueron: materiales (0,94%) y maquinaria y equipo (0,85%), que aportaron en conjunto 0,65 puntos porcentuales." Es importante anotar que este índice permite evidenciar la variación de los precios en la construcción, por ello se encuentra que si bien mano de obra hizo que aumente en lo corrido del año, los materiales que son aquellos que afectan en mayor porcentaje el sector ferretero presentaron variaciones inferiores, es decir que los costos disminuyeron de precio por lo cual se debe pensar en una estrategia agresiva de promoción de productos para incentivar la demanda.

PIB regional, en Nariño, entre los años de 2001 a 2010 el PIB aumentó en promedio a una tasa de 4,47% por lo cual se convierte en una oportunidad ya que el estudio son 9 años que presentan una tendencia evidenciando un potencial regional ya que se ubicó incluso por encima de la media nacional.

---

[19] Ibidém.

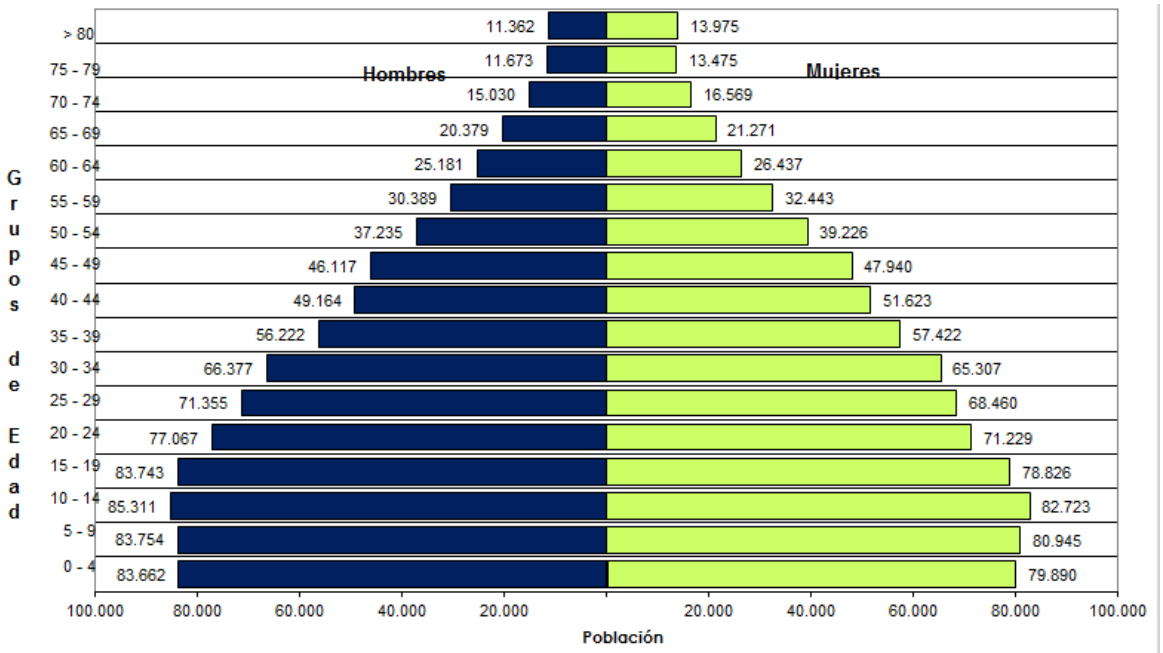
[20] Elempleo.com. Sector Construcción, principal generador de empleos en Colombia, consultado el 24 de marzo de 2014 , Disponible en: http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/sector-construccion-principal-generador-de-empleos-en-colombia--------/13201155

[21] DANE. Boletin de prensa, Indíce de precios al Consumidor IPC Abril de 2014 datos definitivos, pág 1. 2014

Ambiente social. Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo el Departamento de Nariño tiene una extensión territorial de 30.537 Kilómetros cuadrados y una población proyectada para 2011 de 1.660.062 habitantes[22]. Para el análisis social se analizan las siguientes variables:

Demografía. El departamento de Nariño según su distribución demográfica tiene equitativamente hombres y mujeres, tiene un potencial al ser un municipio joven, esto teniendo en cuenta que la mayoría de personas se encuentra entre los 10 a 39 años, sin embargo tiene una esperanza de vida preocupante ya que como se observa en el siguiente gráfico la pirámide cambia radicalmente y se agudiza en la cima.

Gráfica 21. Pirámide Poblacional del Departamento de Nariño - Año 2013



Fuente: Instituto Departamental de Salud en Nariño

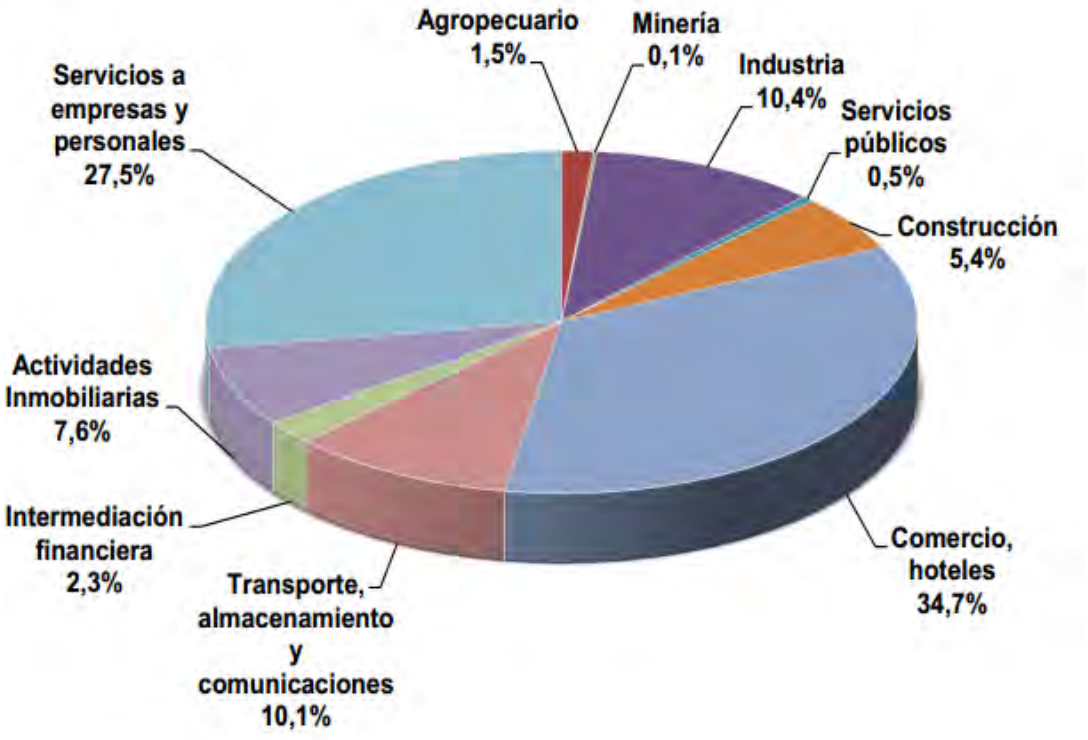
Incidencia de la pobreza extrema por ingresos en Nariño durante 2002 a 2010 sobre ello el Programa de Naciones Unidas reporta en su documento de seguimiento a los Objetivos de desarrollo del Milenio que: "la brecha paso de 4,5% en 2008 a 6,4% en 2010, hecho que debe llamar la atención de los nuevos gobernantes para identificar y actuar sobre los factores que están generando esta situación, los cuales, además de agravar el malestar social de las 305.794

[22] Población proyectada según el Censo – DANE 2005

nariñenses que en 2010 estaban en pobreza extrema, impide alcanzar la meta propuesta para el 2015 de 8,8% en pobreza extrema”

Mercado Laboral. Según la gran encuesta de hogares a corte de julio de 2013 realizada por el DANE, en pasto la población ocupada por rama de actividad económica se encuentra en mayor porcentaje en Comercio y hoteles con un 34,7%, seguido por servicios a empresas y personales con un 27,5 y la industria con 10,4% por lo cual se puede deducir que el sector ferretero es dinámico y como en el nivel nacional promotor del empleo en la región.

Gráfica 22. Pasto, población ocupada por rama y actividad 2013



Fuente:: DANE – Gran Encuesta de Hogares, julio de 2013

Seguridad y convivencia ciudadana. Nariño es un departamento con un problema de seguridad muy preocupante, si bien en los últimos años el indicador ha disminuido, existen graves dificultades sobretodo en la zona rural.

Tabla 2. Comparativo de muertes violentas Departamento de Nariño 2008 – 2011

EVENTO	2008	2009	2010	2011
Homicidios	723	664	636	579
Suicidios	88	81	68	57
Muerte accidental	174	147	110	97
Muerte a. de tráfico	141	135	140	146

Fuente: Observatorio departamental del delito[23]

Recaudo de impuestos. En 2010, los impuestos recaudados por la DIAN en Nariño presentaron disminución de 7,9% al ubicarse en $240.451 millones de pesos. Fue significativa la caída de 19,2% en el impuesto a las importaciones, que se ubicó en $102.441 millones y representó 42,6% del total recaudado, esto es una consecuencia del débil comercio con Ecuador, que persistió durante la mayor parte del año a causa de las restricciones comerciales impuestas por las autoridades del vecino país y que se restablecieron al finalizar la vigencia 2010[24]

Ambiente Tecnológico. Para el año 2011, Nariño reporta un Índice de Digitalización Regional para de 0,55, la posición está como una de las peores después de Vichada, Amazonas, Guainía y Vaupés, esto significa que esto se convierte en una amenaza en la medida que la tecnología requiere una adaptación de la infraestructura que para el sector en estudio significa un aporte a las ventas y por tanto al impulso del sector.

Ambiente Competitivo.

La situación de competitividad de Nariño, según la serie de "Estudios y Perspectivas - Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia" (CEPAL, 2009), indicaba que Nariño aunque recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad, conjuntamente con los departamentos de Cesar, Sucre, La Guajira y Cauca, siendo los más rezagados Magdalena, Córdoba y Chocó. Nariño logra estar en el grupo medio bajo debido al fortalecimiento de las finanzas y la gestión pública, lo cual permitió

[23] Tomado de: GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Plan Departamental de Desarrollo Nariño Mejor, 2012 – 2015, pág. 45, 2012
[24] DANE, Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño, 2010, p.41

> reubicarlo en el grupo medio de la tabla, recuperando una posición frente a los años 2004 y 2006, pero mantiene niveles bajos en infraestructura y fortaleza económica, además de ser de los últimos en los temas de ciencia y tecnología[25]

Al igual que en tecnología, tener calificación baja en niveles de competitividad se convierte en una amenaza, aún más teniendo en cuenta que uno de los niveles más preocupantes en la región es precisamente la infraestructura, es por ello que si propende por alianzas regionales estratégicas y promoción de la importancia de la competitividad, el sector ferretero se impulsará en la medida que se requieran instalaciones y ofertas adecuadas acordes con las necesidades de la región.

Para hacer un análisis más integral frente al ambiente competitivo se debe tener en cuenta las variables competitivas de porter: rivalidad entre competidores existentes, amenazas de nuevas incorporaciones, poder de negociación con los proveedores, amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación con los cliente.

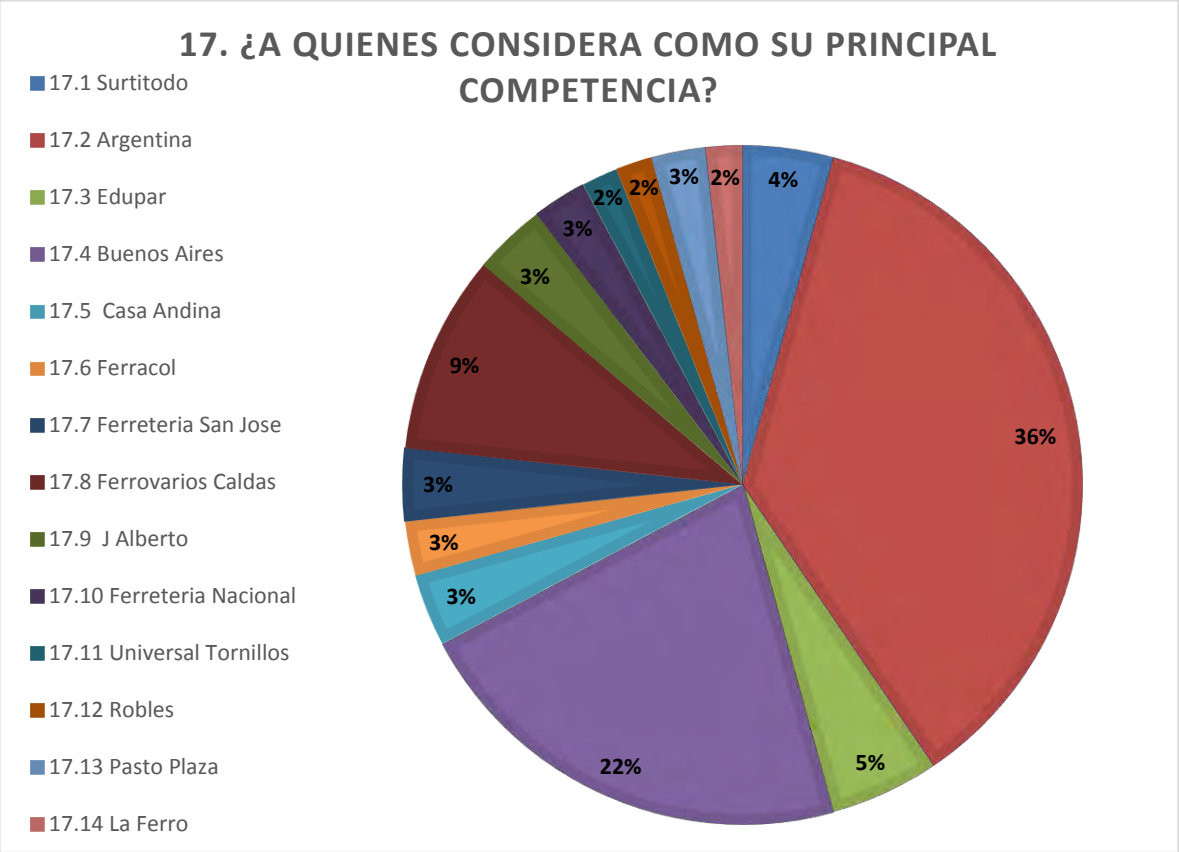
[25] Tomado de: GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Plan Departamental de Desarrollo Nariño Mejor, 2012 – 2015, pág. 89, 2012

Gráfica 23. Diamante de Porter – Fuerzas competitivas del mercado

Fuente: http://edreamsturismo.files.wordpress.com/2010/11/porter.jpg

Rivalidad entre competidores existentes. En el mercado local existen una gran variedad de competidores en el sector ferretero, según la población encuestada, consideran como su principal competencia un 36% a la Ferretería Argentina, seguida por el 22% de la Ferretería Buenos Aires y el 9% Ferrovarios Caldas, siguen con porcentajes bajos, Edupar, Universal tornillo, Ferretería nacional y las que se listan a continuación; sumado a las anteriores están un gran porcentaje de ferreterías que si bien no tienen la misma capacidad logística que las nombradas anteriormente, se consideran también competidores para tener en cuenta las estrategias de posicionamiento.

Gráfica 24. Principal competencia en el sector ferretero en Pasto 2014

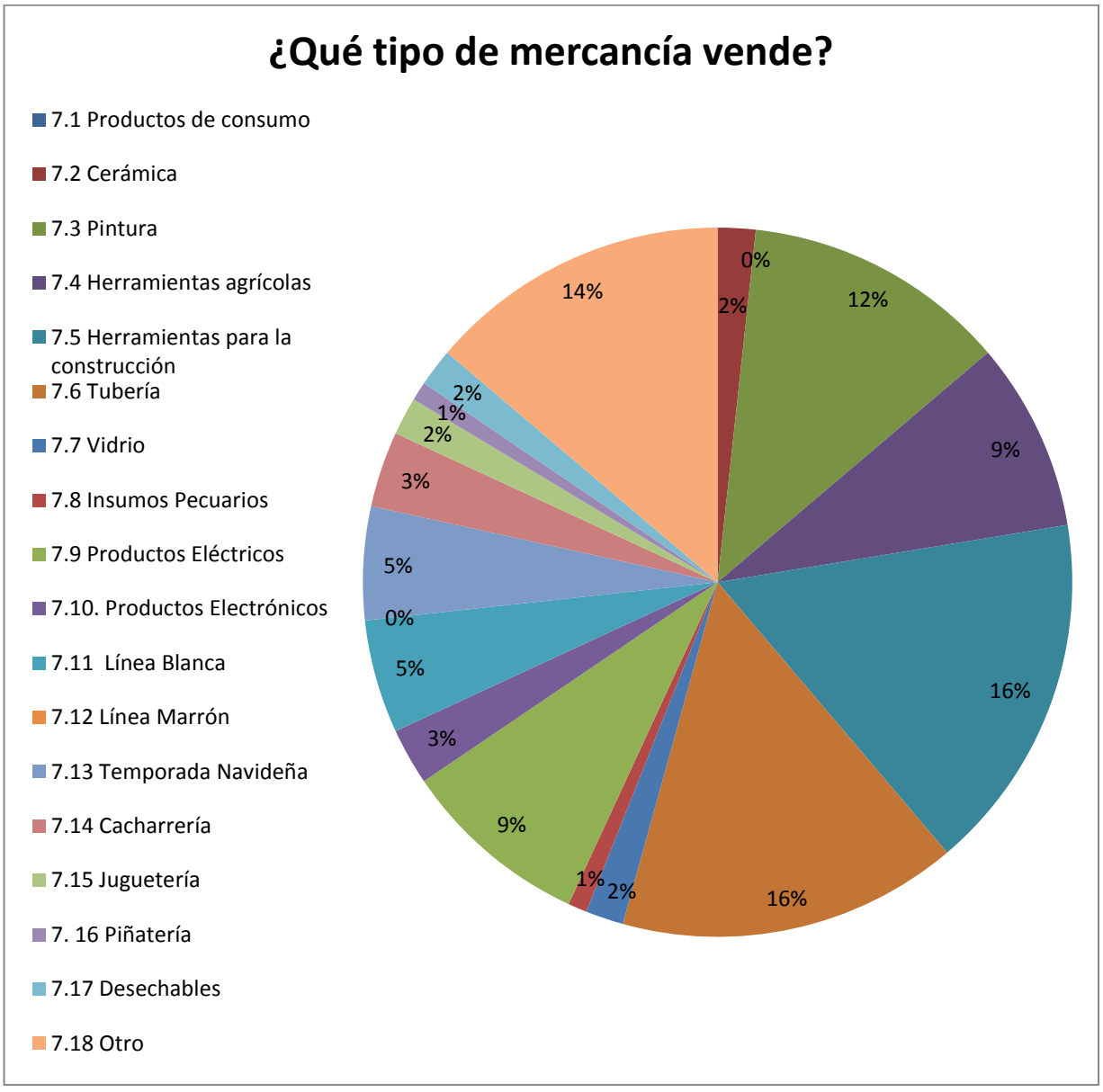


Fuente: La presente investigación – Año 2014

Amenazas de nuevas incorporaciones. La amenaza se considera media en la medida que para posicionarse como una empresa ferretera a gran escala se requiere de una alta inversión, acceso a los canales de distribución y una capacidad instalada especial, sin embargo, es preocupante la llegada a la ciudad de este tipo de empresa por medio de las grandes cadenas comerciales que en los últimos años vienen haciendo más presencia en la región.

Amenaza de productos sustitutos. Existe una alta amenaza de productos sustitutos básicamente por la gran variedad de productos (ver gráfica) ferreteros y la cantidad de proveedores y distribuidores. Frente a ello los clientes pueden escoger según el precio, la marca, la calidad y el fin para lo cual se accede a este tipo de productos.

Gráfica 25. Tipo de Mercancía según encuesta 2014



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Poder de negociación de los proveedores. Existe una gran variedad de proveedores por lo cual la oferta es variada y se pueden seleccionar los productos según oferta y calidad, esto se convierte en una oportunidad que debe aprovecharse con el fin de establecer negociaciones estratégicas, los principales proveedores son: CIPLAS, ALFA, TESICOL, TRENZACOL, PROALCO, TOOLCRAFT, INVERME, INDIA, ABBA, RIMAX, CONTINTENTAL GROUPESEB, LANDERS, entre otros. Es importante resaltar que Texcol& CÍA Ltda es en sí un

proveedor por lo cual esta oportunidad se convierte en fortaleza y se estudiará en el ambiente interno.

Poder de negociación con los clientes. La relación ha sido muy importante a lo largo de su trayectoria, éste apartado se tratará en el análisis interno.

Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
AMBIENTE ECONÓMICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
PIB de la construcción en A. Latina		X						X	
Sector de la construcción dinamizador del volumen de ocupados en Colombia	X						X		
Índice de Precios al consumidor nacional					X			X	
Índice de Construcción de vivienda	X						X		
PIB Departamental	X							X	
AMBIENTE SOCIAL									
Demografía Regional	X							X	
Incidencia de la pobreza extrema por ingresos en Nariño				X				X	
Mercado Laboral Municipal		X						X	
Seguridad y convivencia ciudadana					X				X
Recaudo de impuestos en Nariño				X			X		
AMBIENTE TECNOLÓGICO									
Índice de Digitalización regional					X			X	
AMBIENTE COMPETITIVO									
Posición Departamental				X			X		
Competencia existente					X		X		
Nuevos competidores					X			X	
Productos sustitutos				X			X		

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Con el fin de analizar la calificación anterior, se desarrolla el siguiente instrumento:

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	PIB de la construcción en A. Latina	0,06	3	0,18
2	Sector de la construcción dinamizador del volumen de ocupados en Colombia	0,06	3	0,18
3	Índice de Construcción de vivienda	0,1	4	0,4
4	PIB Departamental	0,07	3	0,21
5	Demografía Regional	0,03	4	0,12
6	Mercado Laboral Municipal	0,05	4	0,2
	AMENAZAS			
1	Índice de Precios al consumidor nacional	0,06	2	0,12
2	Incidencia de la pobreza extrema por ingresos en Nariño	0,05	2	0,1
3	Seguridad y convivencia ciudadana	0,02	3	0,06
4	Recaudo de impuestos en Nariño	0,1	2	0,2
5	Índice de Digitalización regional	0,05	2	0,1
6	Posición Departamental de Competitividad	0,05	2	0,1
7	Competencia existente	0,1	1	0,1
8	Nuevos competidores	0,1	1	0,1
9	Productos sustitutos	0,1	1	0,1
	TOTAL	1		2,27

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Como puede observarse la Matriz MEFE arroja un resultado de 2,27, esto significa que TEXCOL & CIA LTDA no se encuentra en una situación externa muy favorable ya que se encuentra por debajo de la media de 2,5 es por ello que se recomienda potenciar las oportunidades y así poder contrarrestar las amenazas, que realmente no solo se consideran como afectación objetivo para la empresa sino para el sector ferretero en San Juan de Pasto.

Las amenazas que afectan más a la organización se encuentran en el ámbito competitivo que tiene que ver con la posición del departamento, la amplia competencia existente, la posibilidad de nuevos competidores y la gran variedad

de productos sustitutos, al respecto se recomienda establecer estrategias de posicionamiento en ventas para atenuar estos efectos por medio de la diferenciación y el valor agregado en los servicios ofrecidos, es decir, no solo basarse en una reducción de precios o diversificación del producto sino también en establecer promociones integrales y atención personalizada a los clientes, así como servicios adicionales.

Por su parte, las oportunidades que más se destacan son el comportamiento del índice de construcción de vivienda nacional, la demografía regional, y el mercado laboral municipal, teniendo en cuenta lo anterior se recomienda focalizar los productos que tienen que ver con la construcción de vivienda teniendo en cuenta la dinamización de dicho sector, por otra parte existe un potencial en la mano de obra municipal y el poder adquisitivo de las personas por lo cual se deberá trabajar en procesos de diferenciación y posicionamiento local, regional, departamental y nacional.

10.2 ANALISIS INTERNO.

Como se había mencionado con anterioridad, TEXCOL Y C&A LTDA, es un empresa con una trayectoria de 40 años en el mercado local por lo cual ha logrado mantenerse en el mercado ferretero en la ciudad de Pasto, así mismo y gracias al direccionamiento de la empresa ha logrado llegar no solo a los mercados locales sino también expandirse a ciudades como Putumayo y Cauca. Una de las falencias es que hace falta fortalecer e implementar una planeación estratégica acorde con los requerimientos regionales y visiónales.

> nace hace 54 años del esfuerzo de una persona que creyó en la comercialización de textiles de allí su nombre TEXCOL Textiles de Colombia, nace del empeño de una familia que quería iniciar con un negocio y comercializar, en la unión de dos personas que decidieron iniciar con una idea de negocio y es así como el Sr Edmundo Burbano un hombre de negocios quien llevo a crecer el negocio y quien lo ha venido reforzando hasta la actualidad, reforzando, oxigenando y cambiando su proyecto con el paso del tiempo.[26]

Talento Humano. La empresa TEXCOL y C&A LTDA. Cuenta con una planta de personal compuesta por 28 personas, en las diferentes áreas de la empresa.

[26] Entrevista realizada a los funcionarios

Con el objetivo de analizar el nivel de compromiso, conocimiento y apropiación de los empleados hacia la empresa se realizó una entrevista interna *(Ver Anexo C)* a los funcionarios DE TEXCOL y C&A LTDA.

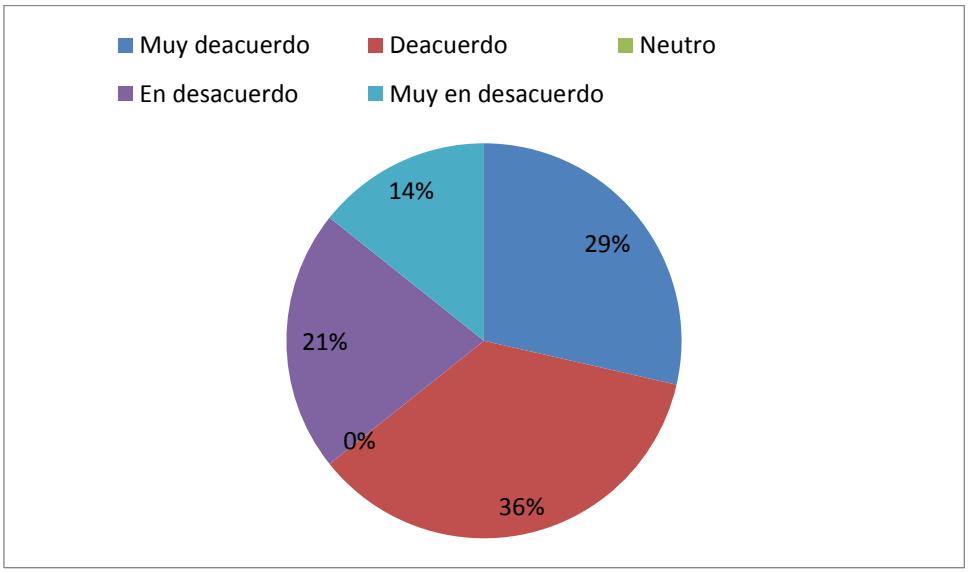
Las preguntas de la entrevista se encuentran relacionadas con variables tales como el Propósito, Estructura; Relaciones; Recompensas; Liderazgo y Tecnología.

Los valores que se determinaron corresponden a una calificación en la cual la respuesta muy de acuerdo corresponde a una respuesta con la mayor relevancia y muy en desacuerdo a la escala más baja, las demás calificaciones son puntos intermedios en la cual la respuesta neutro corresponde a no sabe, no responde. La entrevista en cuestión arrojo los siguientes resultados:

Análisis estadístico de datos:

1. **PROPOSITO**

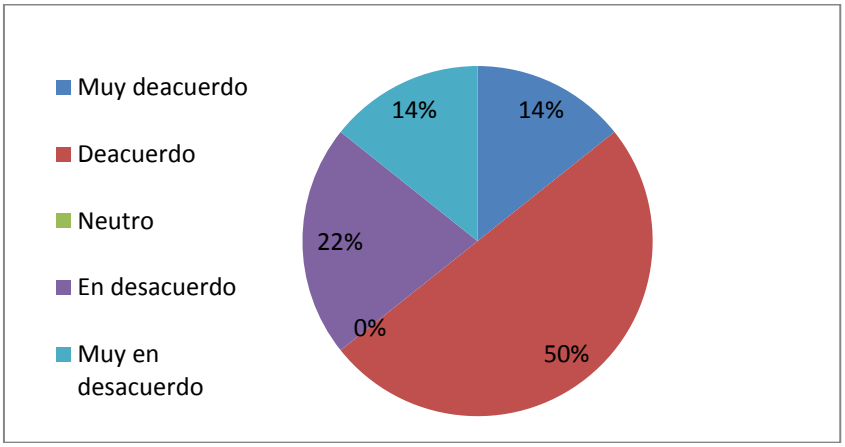
Gráfica 26. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si conocen la misión de la empresa se indica que, un 29% se encuentra muy de acuerdo; un 36% de acuerdo; un 21% en desacuerdo; un 14% muy en desacuerdo.

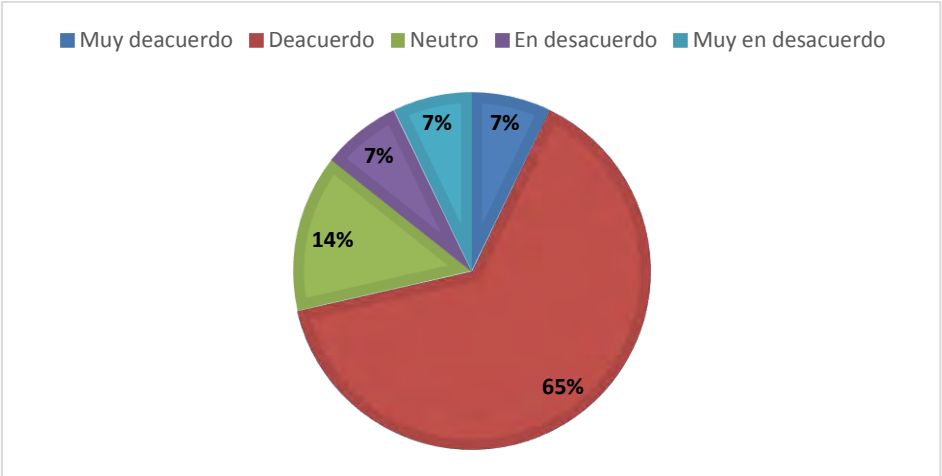
Gráfica 27. ¿Conoce la visión de la empresa?



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si conocen la visión de la empresa, se indica que, un 14% está Muy de acuerdo; un 50% De acuerdo; un 22% en Desacuerdo; un 14% Muy en desacuerdo.

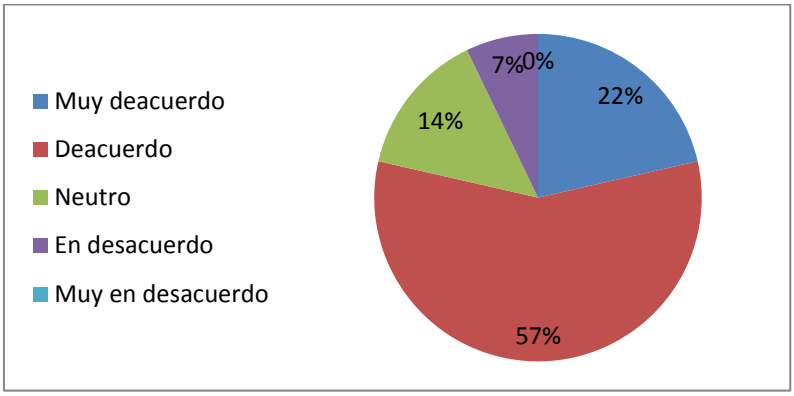
Gráfica 28. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta que si han sido informados sobre la filosofía que sigue la empresa se indica que, un 7% se encuentra Muy de acuerdo; un 65% De acuerdo; un 14% Neutros; un 7% en Desacuerdo; y un 7% Muy en desacuerdo.

Gráfica 29. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

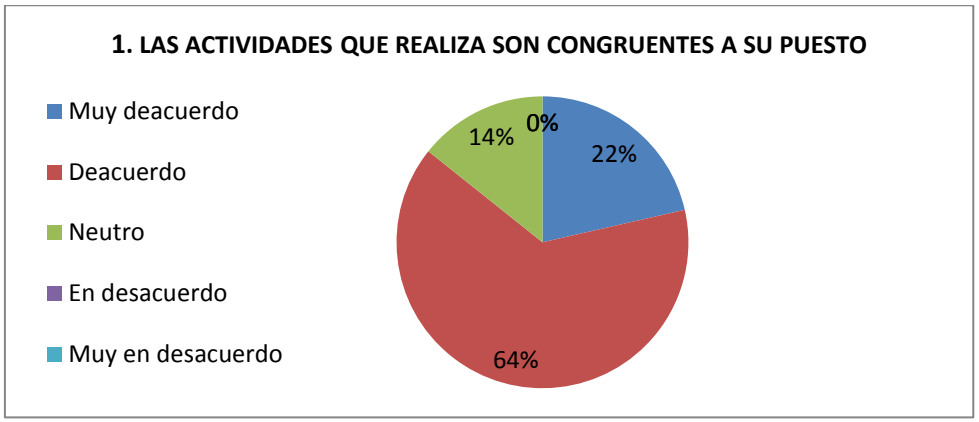


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si cree que las actividades que realize conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, se indica que, un 22% se encuentra Muy de acuerdo; un 57% De acuerdo; un 14% Neutros; un 7% en desacuerdo; y el 0% Muy en desacuerdo.

2. ESTRUCTURA

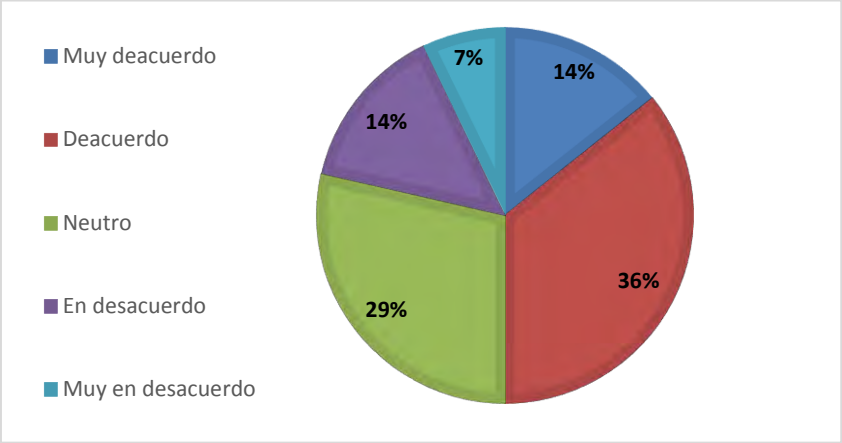
Gráfica 30. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si las actividades que realiza son congruentes a supuesto se indica que, un 22% se encuentran Muy de acuerdo; un 64% De acuerdo; un 14% son Neutros.

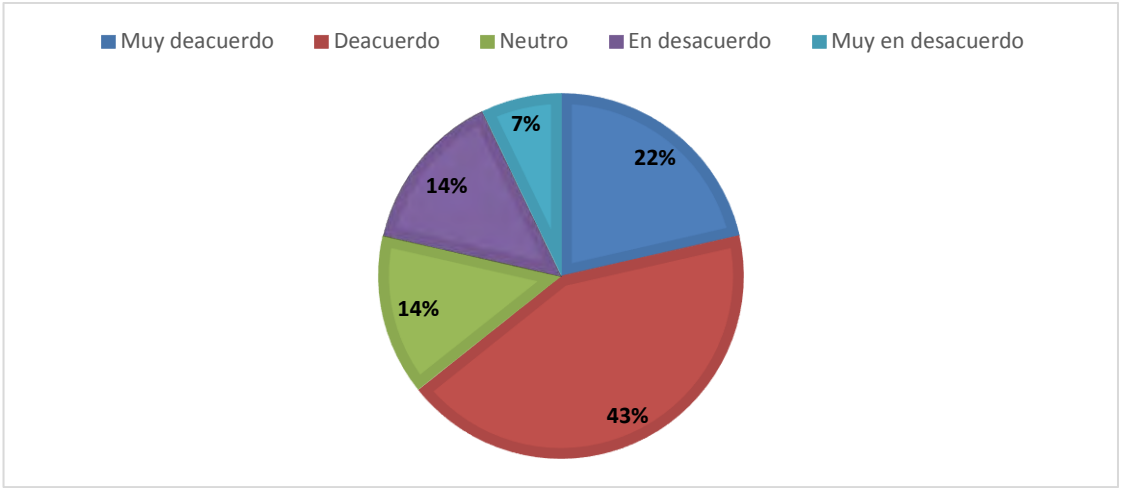
Gráfica 31. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si la division de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa, se indica que, un 14% se encuentran Muy de acuerdo; un 36% en De acuerdo; un 29% Neutros; un 14% en Desacuerdo y un 7% Muy en desacuerdo.

Gráfica 32. Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades

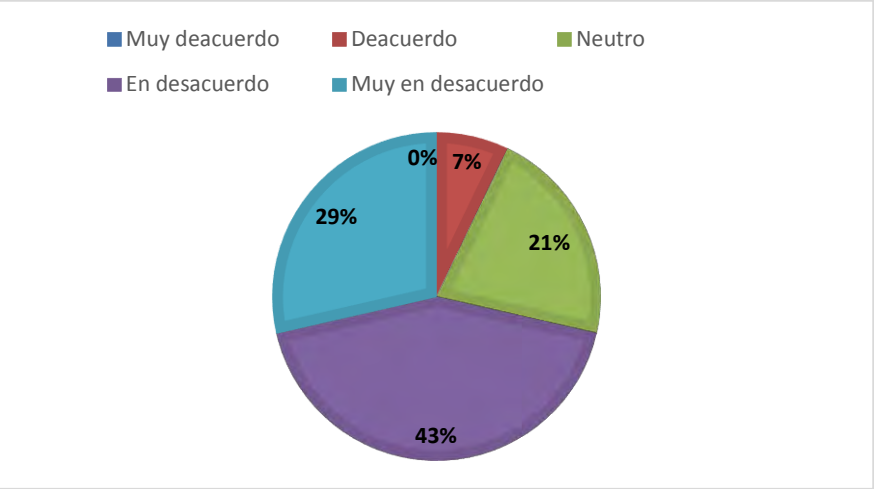


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si su puesto permite que desarrolle todas sus

habilidades, se indica que, un 22% se encuentra Muy de acuerdo; un 43% De acuerdo; un 14% Neutros; un 14% en Desacuerdo y un 7% Muy en desacuerdo.

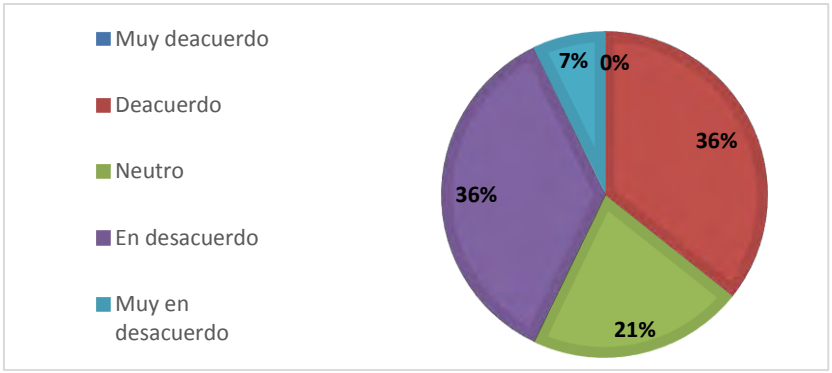
Gráfica 33. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si la empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono, se indica que, un 7% se encuentra en De acuerdo; un 21% Neutros; un 43% en Desacuerdo; y un 29% Muy en desacuerdo.

Gráfica 34. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones

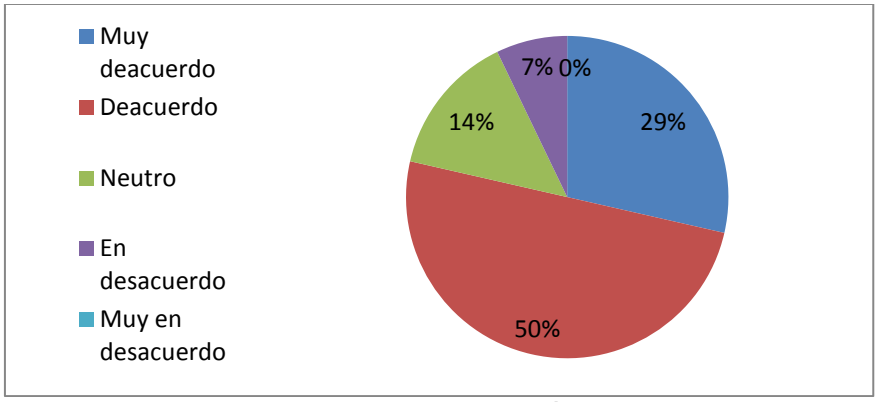


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta, si el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones, el 36% indica que se encuentran de acuerdo; el 21% son Neutros; el 36% esta en Desacuerdo y el 7% en Muy endesacuerdo.

3. RELACIONES

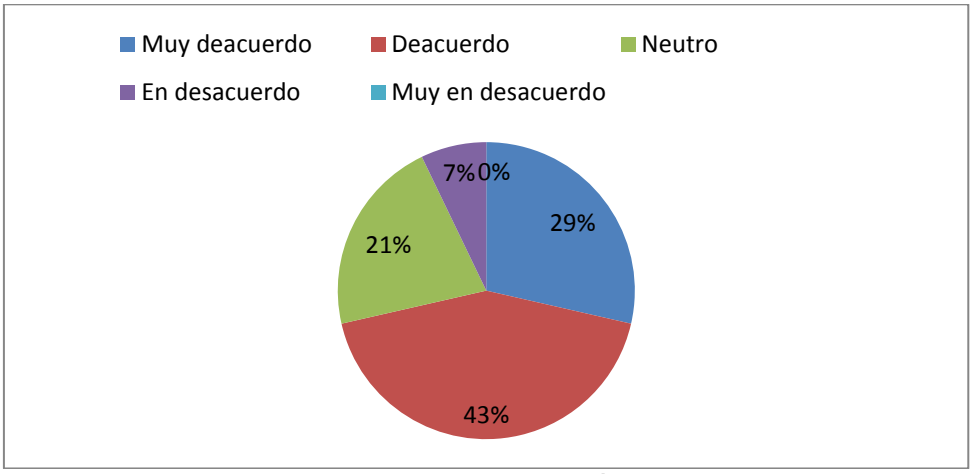
Gráfica 35. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a esta pregunta que si la comunicacion entre usted y su jefe es frecuente, se indica que, el 29% se encuentra Muy de acuerdo; el 50% esta De acuerdo; el 14% son Neutros; y el 7% estan en Desacuerdo.

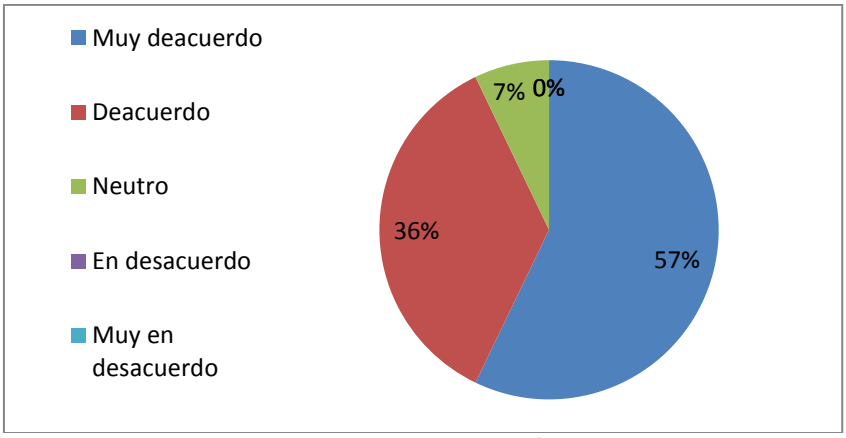
Gráfica 36. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la confianza entre sus compañeros de trabajo es Buena, el 29% se encuentra Muy de acuerdo; el 43% De acuerdo; el 21% Neutros; y el 7% en Desacuerdo.

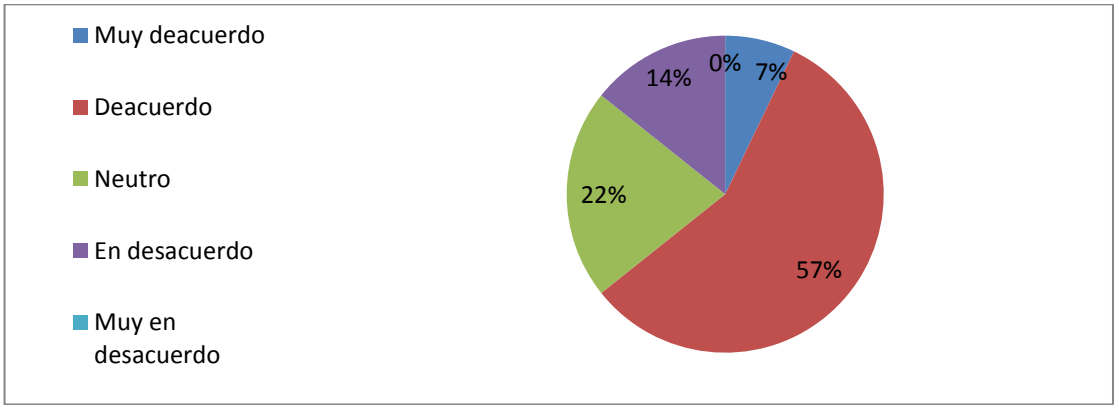
Gráfica 37. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas, se indica que, el 57% se encuentra Muy De acuerdo; el 36% en De acuerdo; y el 7% son Neutros.

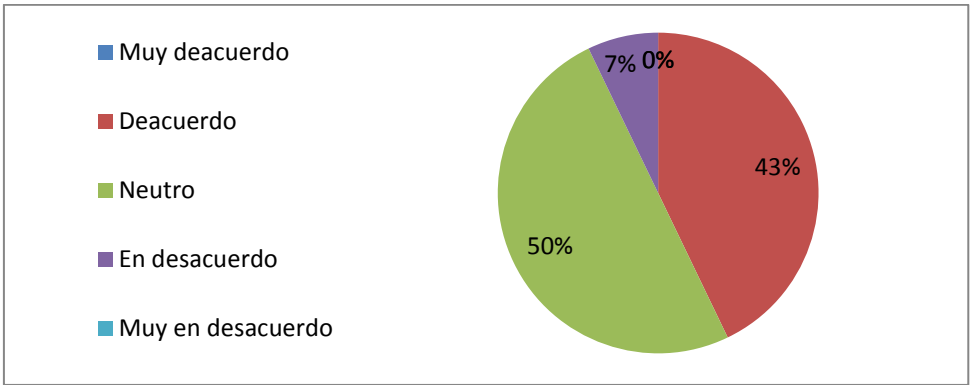
Gráfica 38. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, se indica que, el 7% está Muy de acuerdo; el 57% De acuerdo; el 22% son Neutros; y el 14% están en Desacuerdo.

Gráfica 39. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio

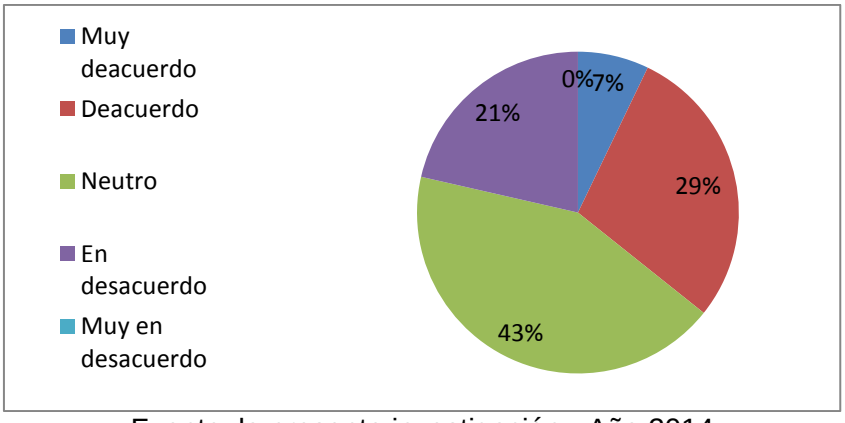


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio, indican que, el 43% se encuentra en De acuerdo; el 50% son Neutros; y el 7% restante están en Desacuerdo.

4. RECOMPENSA

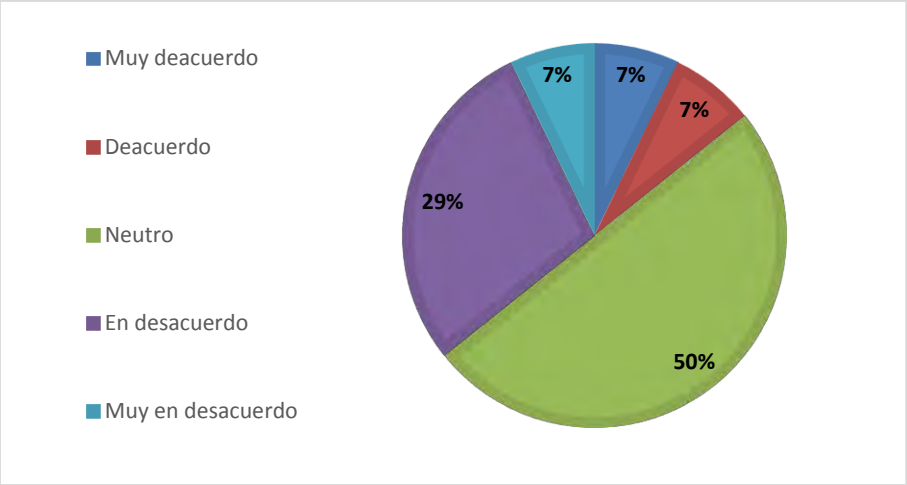
Gráfica 40. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si reciben elogios frecuentemente por parte de los directivos, indican que, el 7% se encuentra Muy de acuerdo; el 29% están De acuerdo; el 43% son Neutros; el 21% están en desacuerdo.

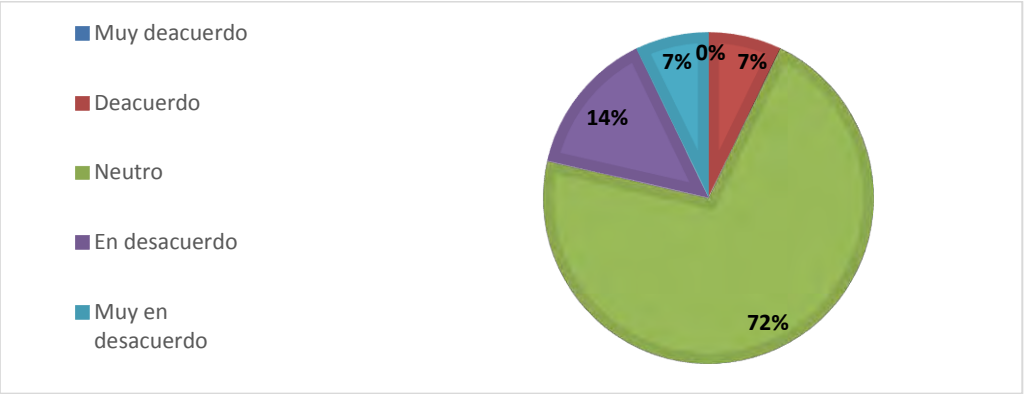
Gráfica 41. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, sí la empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho, indican que, un 7% está Muy de acuerdo; otro 7% está De acuerdo; el 50% son Neutros; el 29% está en Desacuerdo y el 7% restante está Muy en desacuerdo.

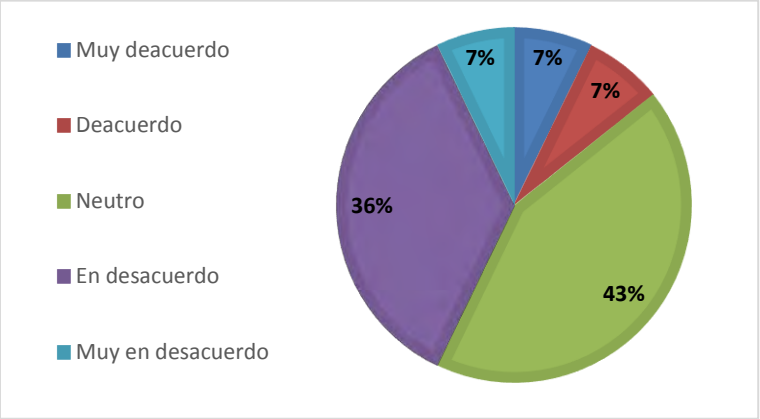
Gráfica 42. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si han recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte indican que, el 7% se encuentra De acuerdo; el 72% son Neutros; el 14% está en Desacuerdo y el 7% restante eta Muy en desacuerdo.

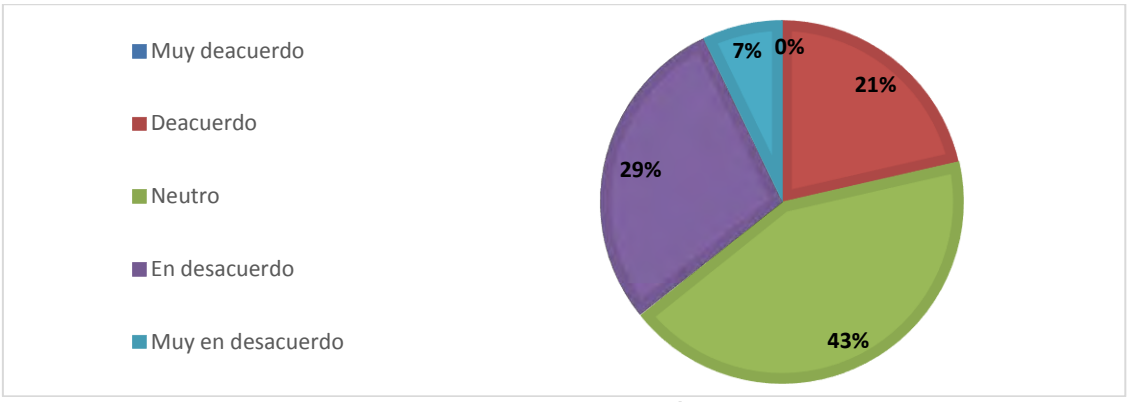
Gráfica 43. La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño; el 7% indica que está Muy de acuerdo; otro 7% De acuerdo; el 43% son Neutros; el 36% están en Desacuerdo; y el 7% restante está Muy en desacuerdo.

Gráfica 44. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa.

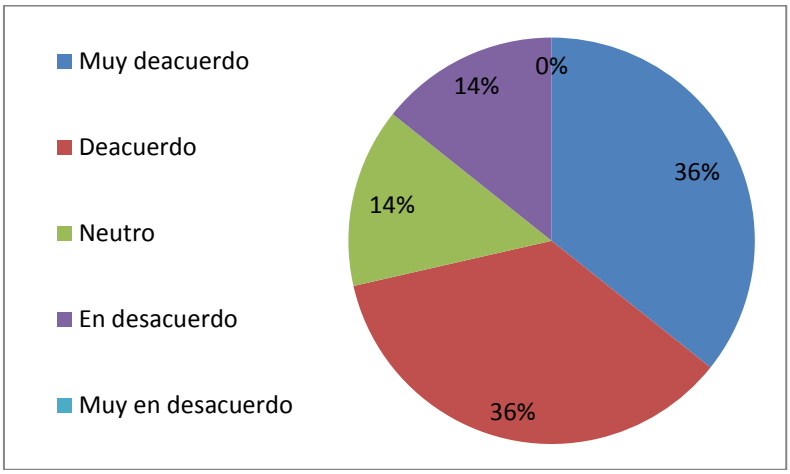


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa, el 21% indican estar De acuerdo; el 43% son Neutros; el 29% están en Desacuerdo; y el 7% restante indica estar Muy en desacuerdo.

5. LIDERAZGO

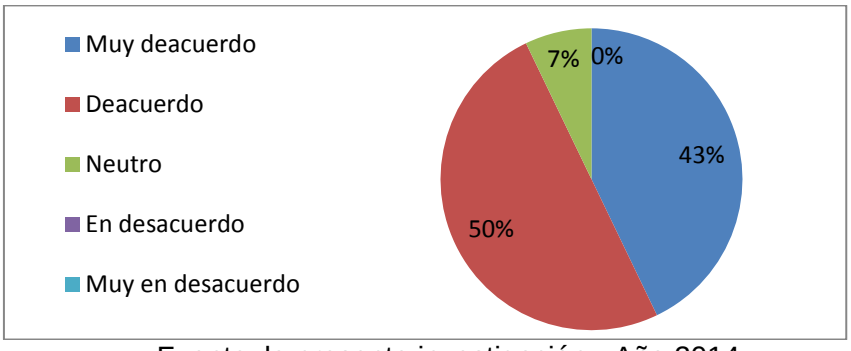
Gráfica 45. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados, el 36% indican estar Muy de acuerdo; el 36% De acuerdo; el 14% son Neutros; y el 14% restante en Desacuerdo.

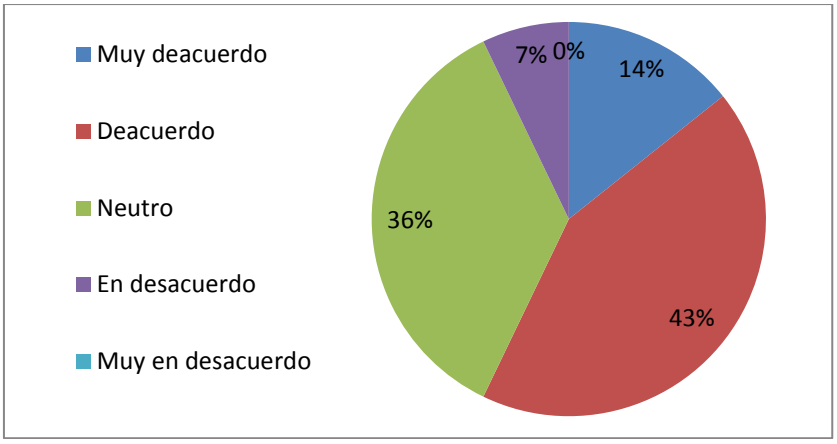
Gráfica 46. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si les interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos, el 43% indican que están Muy de acuerdo; el 50% en De acuerdo; y el 7% son Neutros.

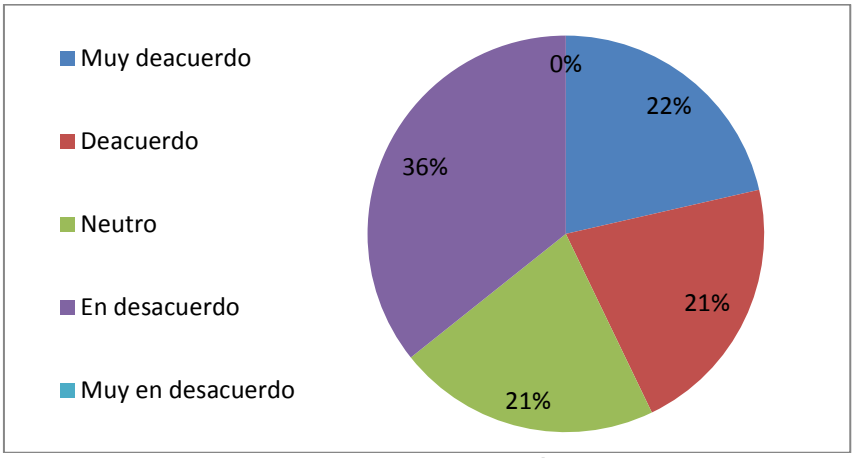
Gráfica 47. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo, el 14% indica estar Muy de acuerdo; el 43% De acuerdo; el 36% son Neutros y el 7% restante en Desacuerdo.

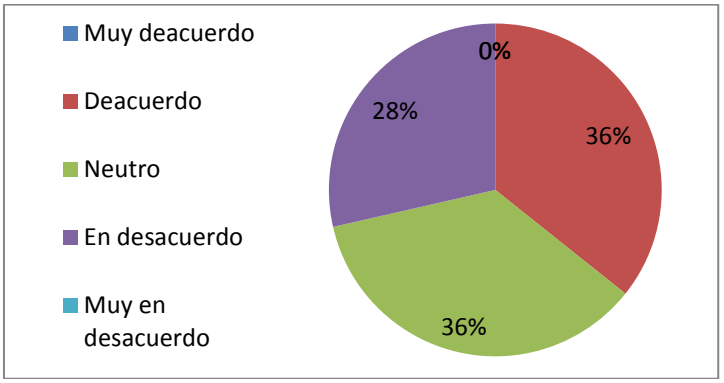
Gráfica 48. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta que si en la empresa se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades, el 22% indican estar Muy de acuerdo; el 21% en De acuerdo; un 21% son Neutros; y el 36% restante están en Desacuerdo.

Gráfica 49. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados

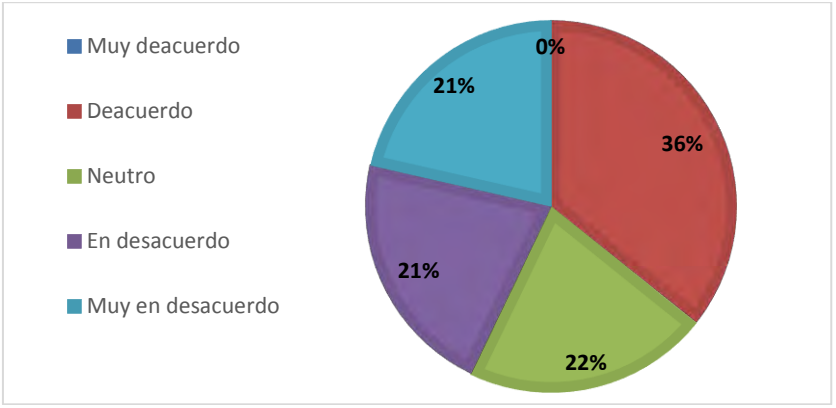


Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados, el 36% indica estar Muy de acuerdo; un 36% son Neutros; y el 28% restante en Desacuerdo.

6.TECNOLOGIA

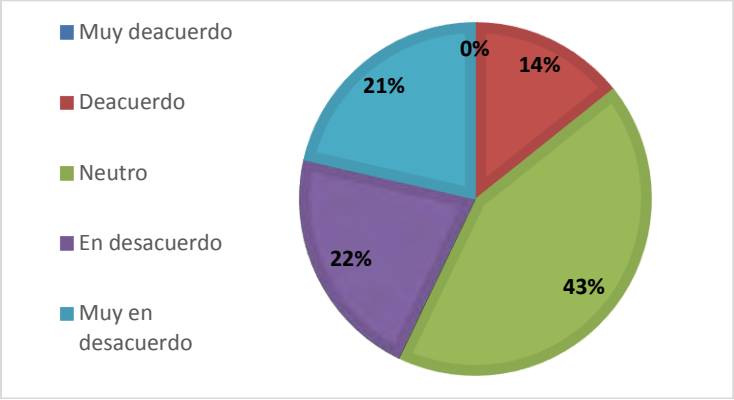
Gráfica 50. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados, el 36% indican estar De acuerdo; un 22% son Neutros; el 21% están en Desacuerdo y el 21% restante están Muy en desacuerdo.

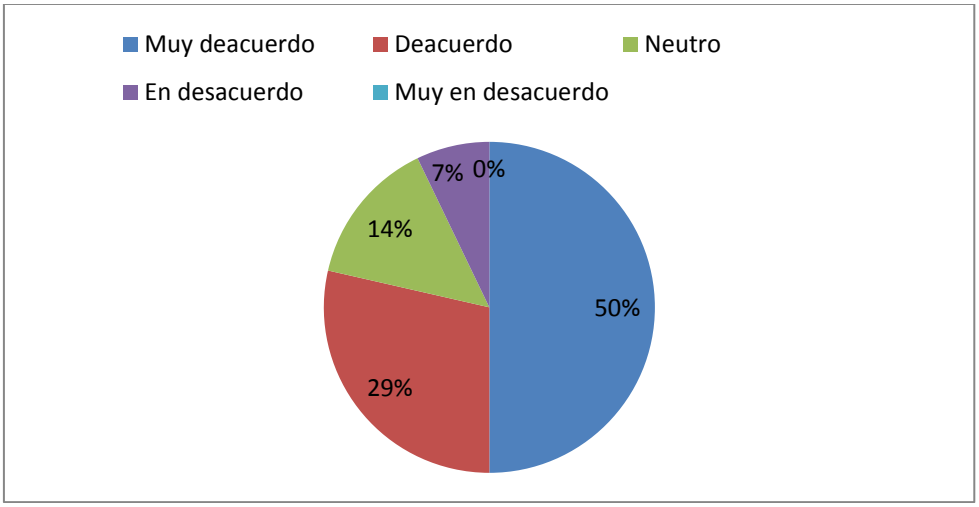
Gráfica 51. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si la empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos, el 14% indica estar De acuerdo; el 43% son Neutros; el 22% están en Desacuerdo y el 21% restante están Muy en Desacuerdo.

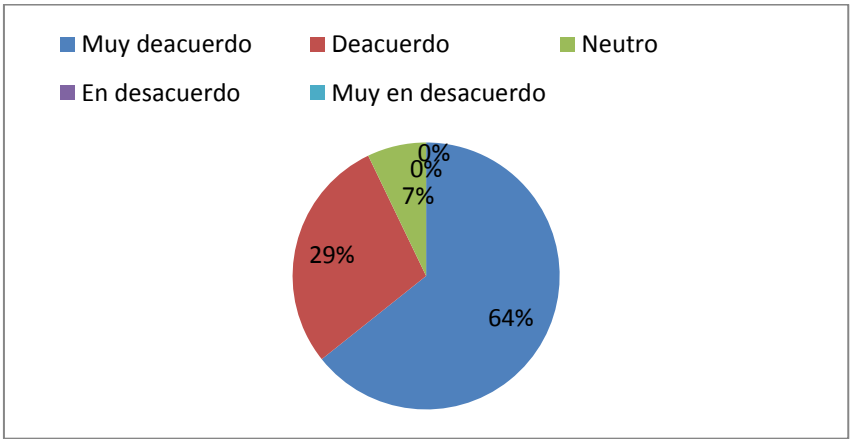
Gráfica 52. En mi área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, si en el área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología, el 50% indica estar Muy de acuerdo; el 29% solo De acuerdo; un 14% son Neutros; y el 7% restante están en Desacuerdo.

Gráfica 53. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento



Fuente: la presente investigación - Año 2014

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta, sí la tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento, el 64% indica estar Muy de acuerdo; el 29% está en De acuerdo; y el 7% restante son Neutros.

Conclusiones del ejercicio:

Propósito y Estructura. Sobre el conocimiento de la misión de la empresa, la mayoría de los empleados respondió de acuerdo[27] y muy de acuerdo (65%) sin embargo el porcentaje con respuestas negativas corresponde al 35% restante convirtiéndose en una amenaza ya que si bien sobre la misión pueden no estar de acuerdo, mínimamente debe conocerla, al respecto es importante mencionar que se debe analizar la formulación de la misión, estableciendo la idoneidad de la misma y el lenguaje en la cual está descrita.

Al igual que sobre el conocimiento de la misión la mayoría de los funcionarios la conocen (64%) sin embargo el otro 36% respondió “en desacuerdo” o “muy en

[27] Los valores que se determinaron corresponden a una calificación en la cual la respuesta muy de acuerdo corresponde a una respuesta con la mayor relevancia y muy en desacuerdo a la escala más baja, las demás calificaciones son puntos intermedios en la cual la respuesta neutro corresponde a no sabe, no responde.

desacuerdo” lo cual se convierte en una situación preocupante sobre el nivel de apropiación de los empleados de la empresa en cuanto al que hacer de la misma y sus proyecciones a futuro.

Según las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta que si cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, indican, un 22% se encuentra Muy de acuerdo; un 57% en De acuerdo; un 14% Neutros; un 7% en desacuerdo; y el 0% Muy en desacuerdo. Si bien estos resultados muestran un panorama de pertinencia en las actividades deben establecerse unos canales de comunicación con los empleados de la empresa ya que lo el porcentaje que no tiene ninguna opinión o no están de acuerdo suma el 21% y es una cifra importante.

En cuanto la congruencia de las actividades que realizan los empleados de la empresa según su puesto de trabajo, ninguno respondió negativamente, sin embargo el 14% de ellos responde a la opción neutro por lo cual se recomienda establecer un manual de funciones claro para que los funcionarios tengan explícitas sus actividades laborales según su cargo.

Relación interpersonal. Al respecto, es muy importante resaltar sobre la comunicación con el jefe directo y el nivel de confianza entre los compañeros de trabajo fueron respondidas de forma positiva en su mayoría convirtiéndose en una fortaleza para la empresa, sin embargo, para ambas preguntas, los funcionarios contestaron que se encontraban en desacuerdo corresponden al 7%, frente a ello es importante establecer puentes de comunicación y espacios de interacción entre la planta de personal y los niveles directivos con el fin de disminuir a cero dicha cifra.

Es necesario reconocer como una fortaleza que los funcionarios valoren positivamente el trabajo en equipo, ya que el 93% de los encuestados consideran que esta forma es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas, es por ello importante mejorar oportunidades de aprender y crecer en el trabajo con capacitaciones por ejemplo.

Finalmente de acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta que si el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio, indican que, el 43% se encuentra en De acuerdo; el 50% son Neutros; y el 7% restante están en Desacuerdo. Esta respuesta se convierte en una debilidad para la empresa porque el ambiente laboral no ha sido calificado positivamente en su mayoría.

Recompensas dentro de la empresa. Uno de los factores de éxito de las empresas es que los empleados sean reconocidos en su trabajo para que sientan apropiación del valor corporativo y se articulen a la filosofía de la organización, en ese orden frente a la pregunta si ha recibido elogios frecuentes por parte de los

directivos, las respuestas indican que, el 7% se encuentra Muy deacuerdo; el 29% están De acuerdo; el 43% son Neutros; el 21% están en desacuerdo. Lo anterior se convierte en una debilidad para TEXCOL y C&A LTDA ya que la calificación positiva apenas alcanza un 36% del total de encuestados.

Aunado a lo anterior y ratificando la difícil situación interna, según las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta que si han recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte indican que, el 7% se encuentra De acuerdo; el 72% son Neutros; el 14% está en Desacuerdo y el 7% restante está Muy en desacuerdo. Así mismo, frente al tema de incentivos para incrementar el desempeño de los empleados, los funcionarios expresan en su mayoría una posición neutra, mientras el 36% se declara en desacuerdo seguido del 7% que está en muy desacuerdo y en éste último de acuerdo muy de acuerdo y de acuerdo.

Finalmente, los empleados se la empresa, consideran que las actividades extra laborales no es uno de los factores que ayudan a aumentar el rendimiento para brindarle a la empresa.

Liderazgo. Esta variable es una de las más importantes en el ambiente laboral y para el presente estudio se quiere establecer desde la visión de los funcionarios cómo se los incentiva desde los niveles directivos, o cuál es su interés propio por asumir este tipo de actitudes.

De acuerdo a las respuestas otorgadas por parte de los funcionarios de la empresa a la pregunta que si los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados, el 36% indican estar Muy de acuerdo; otro 36% De acuerdo; el 14% son Neutros; y el 14% restante en Desacuerdo. Lo anterior permite establecer que según las respuestas si bien existe un nivel se supervisión, este no es tan visible para los funcionarios por lo cual se requiere establecer un puente de diálogo en dicha supervisión y que no se convierta en una variable negativa para el ambiente laboral.

Es muy importante resaltar que los funcionarios en su mayoría (59%) afirman que la organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo, esto se convierte en una fortaleza que debe afianzarse en la medida que se debe propender por un ambiente laboral en el cual los empleados se sientan parte de la organización. .
Una de los aspectos fundamentales para enriquecer los conocimientos de los empleados son los programas de capacitación, sin embargo y como se puede evidenciar en el siguiente gráfico los funcionarios de Texcol& CIA no califican positivamente este aspecto.

Tecnología. El uso y apropiación de medios facilita en muchas ocasiones y dependiendo del tipo de empresa, las labores a desempeñar, es por ello que en la encuesta realizada a los empleados de Texcol&CIA Ltda. Se indago al respecto,

en un primer momento a la pregunta que si los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados, el 36% indican estar De acuerdo; un 22% son Neutros; el 21% están en Desacuerdo y el 21% restante están Muy en desacuerdo., así mismo la mayoría de los encuestados (43%) consideran que la empresa no actualiza frecuentemente los avances tecnológicos frente al mismo porcentaje que contestó neutro y el 14% restante positivamente. Lo anterior es importante en la medida que no todas las áreas de Texcol& CIA Ltda requieren de unos niveles muy elevados de tecnología, lo anterior se ve reflejado en la siguiente grafica en la cual los funcionarios determinan la importancia de la tecnología según su área de trabajo.

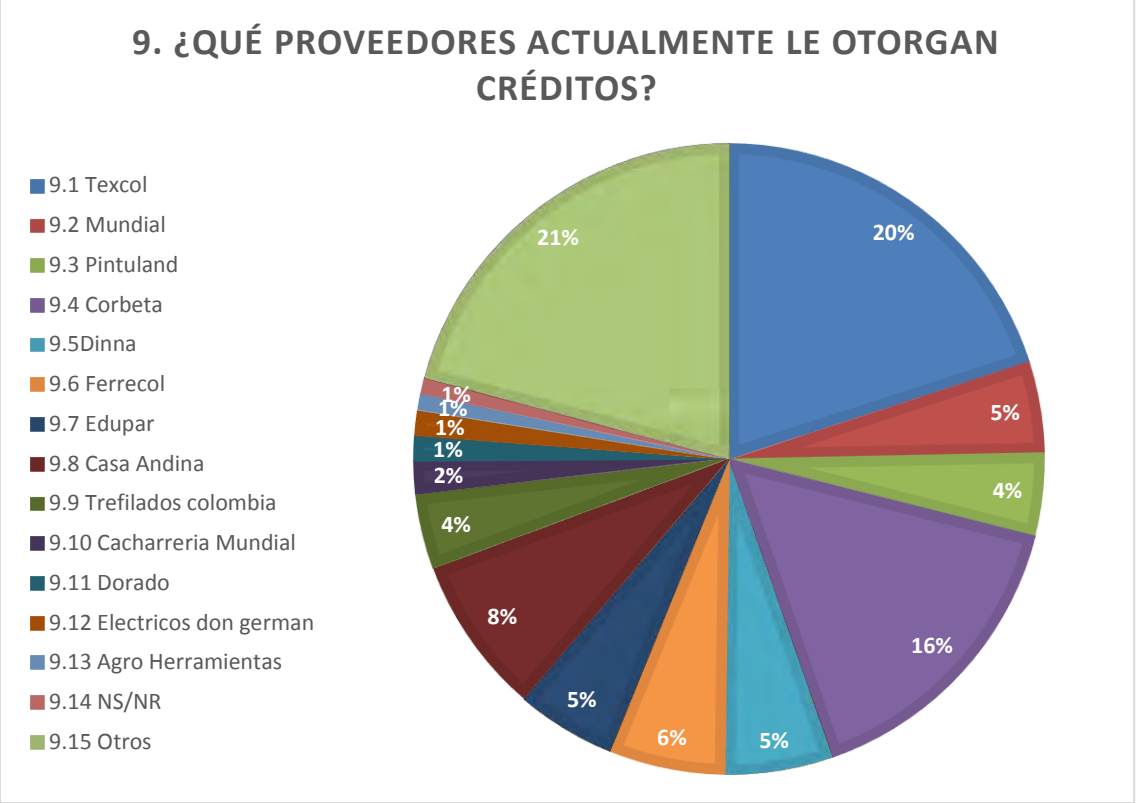
Clientes. En entrevista realizada a los directivos de la empresa, responden que a corte de 2013 en promedio cuentan con 600 clientes mensuales, así mismo, manifiestan que "El cliente habitual es el ferretero de la ciudad de Pasto,de los municipios de Nariño, del Cauca, del Putumayo, los negocios de hogar, las misceláneas y autoservicios, habituales porque tienes una frecuencia 1 es decir que compran mensualmente y 2 que comparan quincenalmente."[28]

Es importante mencionar que TEXCOL & CIA LTDA. no solo es una empresa ferretera para el público en general, sino es un proveedor para la pequeña y mediana ferretería por lo tanto la encuesta realizada a las ferreterías en Pasto se convierte en el insumo principal para generar el análisis a los clientes, es necesario resaltar que existiendo tantas ferreterías en la ciudad de Pasto, hay una gran variedad de clientes potenciales y actuales; en dicho estudio el 71% de los encuestados afirma conocer a la empresa objeto del presente estudio, así mismo el 84% del total de la población objeto de estudio conoce dónde está situada lo cual se convierte en una fortaleza importantísima y se deberá propender por disminuir la pequeña brecha hasta que el 100% conozca la empresa, por medio de estrategias de difusión y visibilización.

Una de las estrategias más importantes que según los clientes mencionaron para atraerlos es el crédito que les otorgan a los proveedores, es por ello y teniendo en cuenta que el 97% de los proveedores otorgan crédito que se debe tener en cuenta el porcentaje de participación de TEXCOL y C&A LTDA, como lo presenta el siguiente gráfico

[28] Entrevista realizada a directivos de Texcol & CIA Ltda.

Gráfica 5. Proveedores que otorgan crédito ferreterías Pasto 2014



Fuente: la presente investigación Año 2014

A la pregunta ¿Qué proveedores actualmente le otorgan créditos?, de la población encuestada indican que el 20 % es Texcol; el 5% Mundial; el 4% Pintuland; el 16% Corbeta; el 5% Dinna; el 6% Ferrecol; el 5% Edupar, el 8% Casa Andina; el 4% Trefilados colombia; el 2% Cacharreria Mundial; el 1% Dorado; el 1% Electricos don german; el 1% Agro Herramientas; el 1% NS/NR; EL 21% Otros proveedores. Como se puede observar, Pintuland es el principal proveedor con opción de crédito por lo cual se convierte en un competidor importante, sin embargo, en el análisis externo se estableció que Ferretería Argentina era una de las mayores amenazas en cuanto a competencia por lo cual se puede deducir que si bien el otorgamiento de créditos es una forma de atraer clientes no es la mayor estrategia para ello, por lo cual se debe analizar la idoneidad de disminuir o aumentar dichos créditos según el estado de liquidez de la empresa.

Las 4 P's del Mercado.

Precio. Los productos ferreteros y al ser distribuidores de gran escala cuentan con precios muy accesibles a los clientes, que por lo general compran al por mayor, por lo tanto se convierte en un potencial muy importante y sobre el cual se pueden

generar estrategias de diversificación, y de garantía para darle seguridad a los clientes en sus compras.

Plaza o Distribución. Texcol& CIA Ltda. Cuenta con un espacio amplio en sus instalaciones, al ser distribuidor cuenta con un sistema de cargue y descargue en sus bodegas, así mismo cuenta con un área administrativa; es importante establecer una zona para la promoción de la mercancía y una estrategia de rediseño de su infraestructura con el fin de generar espacios llamativos para los clientes potenciales.

Promoción o comunicación. Una de las falencias y como se mencionó anteriormente es que no existe una estrategia de promoción, comunicación y/o divulgación que permita atraer a los clientes potenciales, una de sus mayores debilidades es la falta de un sitio web, en el cual se pueda evidenciar el portafolio de servicios, así mismo, la empresa no cuenta con logos y eslogan que permita identificarlos y posicionarlos en sus productos

Producto. Los productos de Texcol& CÍA, Ltda. Son diversos, a gran escala y básicamente dirigidos al sector ferretero y a los hogares.

Tabla 5. Perfil de la Capacidad Interna - PCI

AREAS DE LA EMPRESA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
DIRECCIONAMIENTO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Trayectoria de 54 años en el mercado	X						X		
Iniciativas de planeación estratégica					X				X
TALENTO HUMANO									
Planta de personal (28 empleados)						X		X	
Conocimiento de los empleados sobre la filosofía de la empresa				X			X		
Pertinencia en las actividades						X		X	
Relación Interpersonal entre los trabajadores y trabajo en equipo		X					X		
Calificación sobre el ambiente laboral				X			X		
Recompensas dentro de la empresa					X			X	
Liderazgo			X				X		
Capacitaciones					X			X	
Uso de la tecnología					X			X	
CLIENTES									
N° de clientes mensuales (600)	X						X		
Clientes potenciales con	X						X		

conocimiento de la empresa									
Otorgamiento de Créditos como estrategia para atraer clientes					X			X	
LAS 4 P´s DEL MERCADO									
Precio de la mercancía		X					X		
Plaza o Distribución					X		X		
Promoción o comunicación				X			X		
Producto		X					X		

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
	DEBILIDADES			
1	Iniciativas de planeación estratégica	0,06	2	0,12
2	Planta de personal (28 empleados)	0,05	2	0,1
3	Conocimiento de los empleados sobre la filosofía de la empresa	0,07	1	0,07
4	Calificación sobre el ambiente laboral	0,06	1	0,06
5	Recompensas dentro de la empresa	0,04	3	0,12
6	Capacitaciones	0,04	3	0,12
7	Uso de la tecnología	0,05	2	0,1
8	Otorgamiento de Créditos como estrategia para atraer clientes	0,05	2	0,1
9	Plaza o Distribución	0,07	2	0,14
10	Promoción o comunicación	0,06	1	0,06
	FORTALEZAS			0
1	Trayectoria de 54 años en el mercado	0,07	4	0,28
2	Relación Interpersonal entre los trabajadores y trabajo en equipo	0,06	3	0,18
3	Liderazgo Talento Humano	0,06	3	0,18
4	N° de clientes mensuales (600)	0,07	4	0,28
5	Clientes potenciales con conocimiento de la empresa	0,07	4	0,28
6	Precio de la mercancía	0,06	3	0,18
7	Producto	0,06	3	0,18
	TOTAL	1		2,55

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Teniendo en cuenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, se puede establecer que TEXCOL & CÍA LTDA. Tiene un potencial muy importante pero que debe incentivarse, esto en la medida que supera la media en apenas 0,05 puntos, según la teoría administrativa se puede concluir que las debilidades son inferiores a las fortalezas.

Según esta herramienta, la debilidad que está afectando en mayor medida a la empresa es la calificación que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, así como la falta de canales de promoción y comunicación que generen la visibilización de la empresa, así mismo, la falta de conocimiento de la filosofía de la empresa se convierte en una debilidad importante, frente a esto se puede concluir que es importante la formulación e implementación de una estrategia de divulgación y que cuente con canales propios para ello como páginas web, papelería, etc. Así como establecer un puente de conexión con los empleados por medio del fortalecimiento organizativo de manera integral y que genere un ambiente laboral más acorde a los requerimientos por parte los y las empleadas de Texcol.

Las fortalezas que más impacto tienen son las que tienen que ver con la trayectoria de la empresa, el conocimiento que tienen los clientes potenciales sobre la empresa y la cantidad importante de clientes que acuden a hacer las compras a TEXCOL & CÍA LTDA.

11. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Gracias a los datos arrojados por el análisis interno y externo de la empresa TEXCOL & CÍA LTDA. Se pueden aplicar diferentes herramientas administrativas que permitirán consolidar el proceso de planeación de la empresa.

11.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO. Teniendo en cuenta la entrevista realizada a los directivos de la empresa y la encuesta a los clientes, se pudo establecer que los dos principales competidores son: Texcomercial y Ferretería Argentina, para el desarrollo de esta matriz se identifican los factores decisivos para el éxito que para el caso son[29]:

1. Calidad de los productos
2. Tecnología
3. Infraestructura
4. Experiencia
5. Competitividad

Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Claves del Éxito	Ponderación	TEXCOL & CIA Ltda.		Ferretería Argentina		Texcomercial	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1. Calidad de los productos	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
2. Tecnología	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
3. Infraestructura	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5
4. Experiencia	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
5. Competitividad	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
TOTAL	1		3,25		3,85		2,75

Fuente: la presente investigación - Año 2014

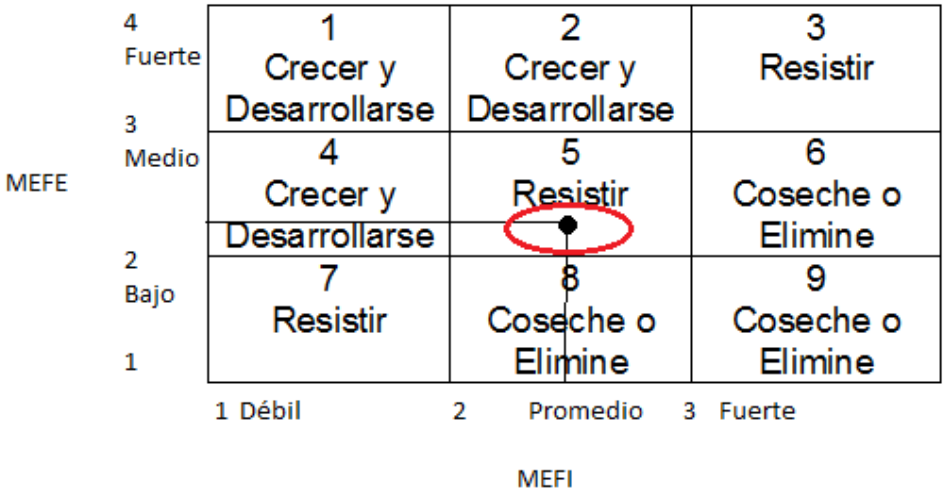
[29] En el caso de la clasificación de variables, no se agrega “diversificación” teniendo en cuenta que existe una gran variedad de productos ferreteros.

Como puede observarse el competidor más amenazador es Ferretería Argentina, si bien Texcomercial fue considerada en la entrevista a los directivos como la competencia directa, ésta es una compañía nueva por lo cual su posicionamiento no es comparable con Texcol y Ferretería Argentina.

Según la información de la Matriz de Perfil Competitivo la empresa objeto de estudio se encuentra por debajo de su rival en materia de tecnología, infraestructura y competitividad por lo cual se debe considerar estrategias de innovación y mejoramiento en las ventas. Es muy importante reflexionar sobre el posicionamiento de Ferretería Argentina en la medida que es una empresa con 43 años de experiencia en la ciudad de Pasto y cuenta con tres sedes en la capital de Nariño, "la más nueva es un hipermercado, con amplia zona de cargue y descargue, parqueadero para 70 vehículos, amplio espacio en el almacén para mejor comodidad de nuestra distinguida clientela."[30] Frente a su infraestructura cada sede tiene una función específica por lo cual ha mejorado sus niveles de competitividad, como consecuencia a lo anterior Texcol debe considerar una mejor redistribución en su planta y en el mediano y largo plazo aumentar su número de sedes.

11.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA.

Tabla 8. Matriz Interna Externa TEXCOL & CIA LTDA.



Fuente: la presente investigación - Año 2014

[30] Ferretería Argentina "Todo un Hipermercado en ferretería". Sitio web, disponible en: http://www.ferreteriargentina.com.co/ferreterias-pasto, consultado el 1 de julio de 2014

Como puede observarse y teniendo en cuenta el punto de encuentro de los resultados de la MEFE y MEFI (2,27:2,55) el resultado corresponde a resistir, como consecuencia a lo anterior se recomienda desarrollar productos y generar procesos de penetración en el mercado, para ello el aumento de las ventas se debe enfocar en implementar la estrategia de promoción y divulgación y fortalecer el área de ventas.

11.3 MATRIZ DOFA.

Tabla 9. Matriz DOFA TEXCOL & CIA LTDA.

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Trayectoria de 54 años en el mercado	D1. Iniciativas escasas de planeación estratégica
	F2. Relación Interpersonal entre los trabajadores y trabajo en equipo	D2. Planta de personal (28 empleados)
	F3. Liderazgo Talento Humano	D3. Conocimiento de los empleados sobre la filosofía de la empresa
	F4. N° de clientes mensuales (600)	D4. Calificación sobre el ambiente laboral
	F5. Clientes potenciales con conocimiento de la empresa	D5. Recompensas dentro de la empresa
	F6. Precio de la mercancía	D6. Capacitaciones
	F7. Producto	D7. Uso de la tecnología
		D8. Otorgamiento de Créditos como estrategia para atraer clientes
		D9. Plaza o Distribución
		D10. Promoción o comunicación
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1. PIB de la construcción en A. Latina		O1, D1:posicionamiento en el mercado regional, nacional e internacional por medio la planeación estratégica

O2. Sector de la construcción dinamizador del volumen de ocupados en Colombia	O2, F1: Convenios con cadenas de distribución de productos ferreteros a nivel nacional para expandir el negocio en un primer momento a nivel local.	O2, D4-D6-D7: Establecer convenios con grandes ferreterías del orden nacional para capacitaciones.
O3. Índice de Construcción de vivienda	O3, F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7: Estrategias de diversificación de productos dirigidos al sector vivienda, con promoción de los mismos	
O4. PIB Departamental	O4, F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7: Estrategias de penetración en el mercado	
O5. Demografía Regional	O5, F1-F4-F5-F6-F7: Estrategias de posicionamiento regional	
O6. Mercado Laboral Municipal	O6, F4-F5-F6-F7: estrategia de ventas dado el poder adquisitivo de los consumidores en Pasto	O6, D2: según el nivel de liquidez en el mediano y largo plazo, ampliación de sedes con convocatorias laborales pertinentes. Realizar un manual de selección de personal
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
A1. Índice de Precios al consumidor nacional	A1, F4-F5-F6-F7: Aunque el mercado laboral en el municipio sea positivo, se pueden generar estrategias de promociones de productos de forma semanal	
A2. Incidencia de la pobreza extrema por ingresos en Nariño		
A3. Seguridad y convivencia ciudadana	A2. F1: Establecer dentro de la estructura organizacional un sistema de seguridad interno	

A4. Recaudo de impuestos en Nariño		
A5. Índice de Digitalización regional		A5, D7-D10: Uso de las tecnologías y las comunicaciones como estrategia de posicionamiento
A6. Posición Departamental de Competitividad		
A7. Competencia existente		A7, D1: realizar estudio de mercadeo para aumentar la competitividad Establecer un manual de funciones interno Seguimiento a las metas e indicadores de la planeación estratégica
A8. Nuevos competidores	A8, F2 - F4: Mejoramiento de la atención al usuario	
A9. Productos sustitutos	A9, F1-F2-F4-F6-F7 Aumentar los productos con servicios adicionales como instalación y seguimiento	

Fuente: la presente investigación - Año 2014

12. COMPONENTE FINANCIERO TEXCOL & CÍA LTDA.

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo de TEXCOL & CÍA LTDA. Se requiere conocer el estado de liquidez de la empresa, haciendo un paralelo entre los ingresos y egresos de la empresa.

Tabla 10. Balance general clasificado TEXCOL & CIA LTDA. Mayo 2014

TEXCOL COMPAÑÍA LIMITADA
BALANCE GENERAL CLASIFICADO
A 31 DE MAYO DE 2014

ACTIVO		
CORRIENTE		
CAJA	$ 200,000.00	
BANCOS	9,191,932.14	
INVERSIONES	102,633,280.00	
DEUDORES	1,205,602,779.76	
INVENTARIO DE MERCANCIAS	846,678,456.67	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		$ 2,164,306,448.57
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	$ 163,868,711.51	
DEPRECIACION ACUMULADA	-83,435,392.70	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		$ 80,433,318.81
INTANGIBLES		
LICENCIAS	$ 25,691,618.00	
AMORTIZACIONES	-5,314,465.75	
TOTAL INTANGIBLES		$ 20,377,152.25
DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	$ 52,263,513.30	
TOTAL DIFERIDOS		52,263,513.30
TOTAL ACTIVO		**$ 2,317,380,432.93**
PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	$ 643,724,141.90	
PROVEEDORES	527,057,998.00	
CUENTAS POR PAGAR	241,503,901.70	
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	11,008,725.54	
OBLIGACIONES LABORALES Y PASIVOS EST.	77,229,813.00	
OTROS PASIVOS	1,882,834.00	
TOTAL PASIVO		**$ 1,502,407,414.14**
PATRIMONIO		
CAPITAL PAGADO	$ 697,676,915.89	
RESERVAS	49,812,363.40	
PERDIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	-65,987,471.17	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	133,471,210.67	
TOTAL PATRIMONIO		**$ 814,973,018.79**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		**$ 2,317,380,432.93**

Fuente: TEXCOL & CIA LTDA.

Realizando un análisis sobre el porcentaje que más tiene incidencia (análisis vertical) en el activo, se tiene que el 93,39% corresponde a los activos corrientes

seguido por el 3,47% de la propiedad planta y equipo así como de los activos diferidos y los intangibles con el 2,26% y el 0,88% correspondientemente. Ahora bien es importante hacer una análisis de dicha distribución porcentual ya que el activo corriente es quien más peso tiene en el activo total, en un primer momento se debe analizar cuál de dichas cuentas es la que más contribuye y en este caso es la cuenta "Deudores" lo cual representa todas las ventas a crédito a los clientes, frente a esto es importante mejorar el sistema de créditos ya que se convierte en un dinero que no se ha recibido, sin embargo para poder realizar dicha venta Texcol si está incurriendo en gastos lo cual se refleja probablemente en que sus obligaciones financieras es la cuenta que más peso tiene en el pasivo.
En términos generales, es importante hacer un esfuerzo financiero para disminuir los pasivos teniendo en cuenta que si bien dista de los activos, la brecha no es tan grande. Así mismo la empresa no cuenta con pasivos no corrientes por lo cual no tiene un estado de planificación de deuda a largo plazo lo cual podría considerarse según su grado de liquidez.

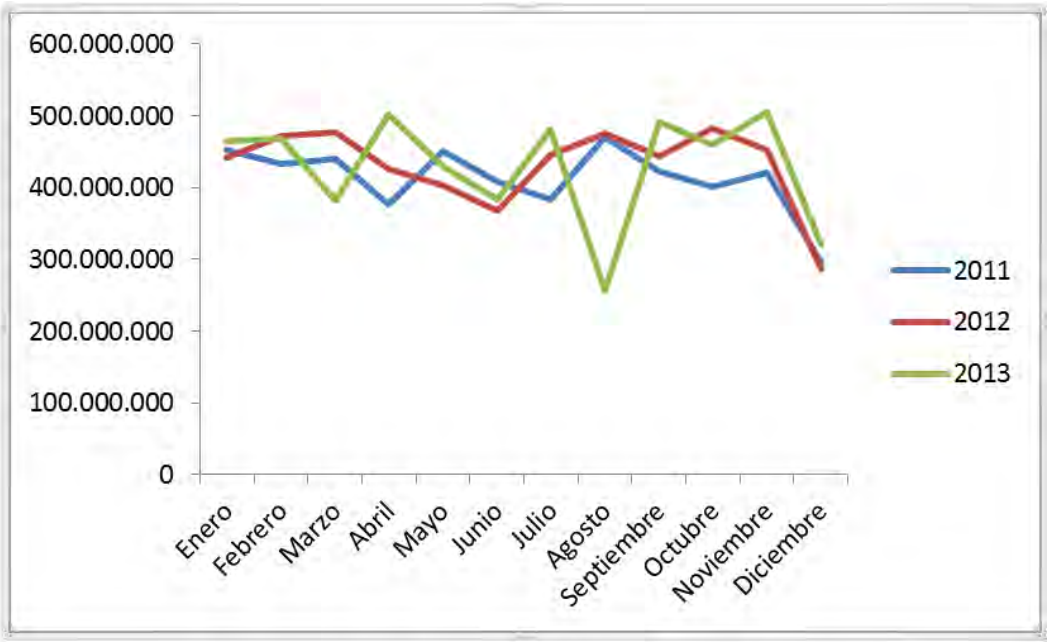
Tabla 11. Nivel de Ventas Texcol& CIA Ltda. 2011 – 2013

VENTAS GENERALES TEXCOL

Período	2011	2012	2013	2012 Vrs 2011	2013 Vrs 2012
Enero	452.645.249	441,316,563	465,488,076	-2.5%	5.5%
Febrero	432.808.924	472,337,572	468,102,003	9.1%	-0.9%
Marzo	440.687.898	477,510,710	382,120,248	8.4%	-20.0%
Abril	376.104.389	426,395,836	502,080,317	13.4%	17.7%
Mayo	449.914.941	403,197,383	429,483,634	-10.4%	6.5%
Junio	408.167.628	367,130,909	383,171,464	-10.1%	4.4%
Julio	384.499.538	445,058,323	480,952,474	15.8%	8.1%
Agosto	469.696.875	476,048,770	256,623,379	1.4%	-46.1%
Septiembre	423.224.946	443,193,770	491,604,136	4.7%	10.9%
Octubre	401.365.736	481,901,205	460,344,275	20.1%	-4.5%
Noviembre	419.967.289	452,571,819	506,090,781	7.8%	11.8%
Diciembre	294.713.160	286,114,908	320,114,138	-2.9%	11.9%
	4,953,796,573	**5,172,777,768**	**5,146,174,925**	**4.4%**	**-0.5%**

Fuente: TEXCOL & CIA LTDA.

Gráfica 54. Ventas Texcol& CIA Ltda. 2011 – 2013



Fuente: la presente investigación – Año 2014

Como puede observarse, durante el periodo 2011 a 2013 las ventas en TEXCOL & CIA LTDA. Muestran una tendencia negativa, sobre todo entre el año 2011 a 2012 de forma mensual, sin embargo, analizando el nivel de crecimiento anual para este periodo se tuvo un 4,4% frente a un valor negativo de 0.5% entre 2012 y 2013, esto se explica en mayor medida al nivel de ventas que tuvo agosto de 2013 con una contundente baja del 46,1% respecto al año anterior seguido de una disminución del 20% de las ventas en el mes de marzo para el mismo periodo. Según las razones presentadas por los directivos de TEXCOL & CIA LTDA. La razón para que se den dichas caídas significativas en las ventas fueron los paros que impidieron la comercialización y recibo de mercancía.

Continuando con el análisis se debe conocer el estado financiero, que según la siguiente tabla corresponde a:

Tabla 12. Estado de Ganancias y Pérdidas Texcol&Cia Ltda. Enero a mayo 2014

TEXCOL COMPAÑÍA LIMITADA
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE MAYO DE 2014

INGRESOS		
OPERACIONALES	$ 2,233,697,008.00	
NO OPERACIONALES	230,008,188.64	
TOTAL INGRESOS		**$ 2,463,705,196.64**
COSTO DE VENTAS		$ 1,849,049,551.33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		$ **614,655,645.31**
GASTOS		
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	$ 150,848,409.63	
OPERACIONALES DE VENTAS	259,263,382.17	
GASTOS FINANCIEROS	70,840,405.84	
NO OPERACIONALES - OTROS	232,237.00	
TOTAL GASTOS		**$ 481,184,434.64**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		**133,471,210.67**

Fuente: TEXCOL & CIA LTDA.

Como puede observarse los ingresos operacionales son el rubro más importante lo cual se convierte en una gran fortaleza ya que quiere decir que el funcionamiento de TEXCOL & CIA LTDA. Cumple de forma muy eficiente su objetivo. Pese a lo anterior los costos de venta también tienen un peso importante, lo cual permite concluir que se debe disminuir y mejorar el sistema de crédito a los clientes para que los costos en las ventas no tengan que cubrirse con deuda y haga que la empresa pierda liquidez y capacidad financiera.

Por otra parte si bien los gastos operacionales son aquellos que más peso tienen en los gastos, con una buena inversión en publicidad, así como en la promoción de los productos e incentivos a los trabajadores no se vería comprometida la estabilidad de TEXCOL & CIA LTDA. En la medida y como se mencionó anteriormente los costos de ventas tengan un respaldo más efectivo en la disminución deuda de los clientes.

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación los gastos en los que incurriría la empresa para implementar el plan de acción se discrimina de la siguiente forma[31]:

Tabla 13. Relación de Gastos para la implementación del presente Plan de Acción

OBJETIVO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO
Realizar Convenios estratégicos con sectores ferreteros del orden nacional e internacional teniendo en cuenta el estado dinamizador del sector de la construcción en Colombia y Latinoamérica	Asistir a "Expofierros 2015" con el fin de realizar los convenios estratégicos	$ 4.000.000
	Realizar acercamiento internacional y aprovechando la posición geográfica con proveedores ecuatorianos por medio de una visita estratégica a dicho país	$ 4.000.000
SUBTOTAL		**$ 8.000.000**
Implementar una estrategia de penetración en el mercado por medio de la promoción de productos, incremento en las ventas, la caracterización de los clientes, realizar un estudio de mercadeo, así como considerar -según el crecimiento de la empresa- el uso de tecnología más avanzada y que permita disminuir los tiempos de los procesos	contratar un experto en mercadeo para la realización del estudio	$ 2.000.000
	Adecuar una zona de vitrina con el fin de exponer la mercancía con ambientes dispersos y familiares que permitan a los clientes conocer el portafolio de productos (se debe contemplar la contratación de un diseñador industrial para realizar esta actividad)	$ 6.000.000
SUBTOTAL		**$ 8.000.000**
Establecer un proceso organizacional integral por medio de la creación e implementación de un manual de selección de personal en el cual no solo se complementen las funciones sino también por determinar los perfiles de quienes laboran y laborarán en la empresa. Así mismo establecer un sistema de seguridad interno.	Creación e implementación de un sistema de seguridad interno: si bien éste debe construirse conjuntamente y con expertos sobre el tema se recomienda tener en cuenta la carnetización, la ubicación de cámaras estratégicas, la sistematización de la entrada y salida de personas y mercancías, entre otras	$ 3.000.000
	Potenciar la zona de ventas por medio de su ubicación como un área exclusiva de la empresa otorgando capacitaciones, y mejoras salariales según metas de ventas que se acuerden conjuntamente entre el área de tesorería, gerencia, contabilidad, vendedores y el director comercial.	$ 1.000.000
SUBTOTAL		**$ 4.000.000**

[31]En el Plan de Acción completo se contemplan otro tipo de acciones que no necesariamente incurren en un gasto, las que se presentan son aquellas que contemplan un presupuesto específico, para la revisión de la matriz completa se sugiere remitirse al último capítulo de la presente investigación

Implementar una estrategia de comunicación y difusión pertinente que permita el uso de herramientas web y un portafolio adecuado para mejorar la promoción de los productos y servicios.	• Contratación de un diseñador gráfico o publicista para la creación la imagen corporativa de TEXCOL & CÍA LTDA. (logo, lema, etc), esta persona tendrá además las siguientes obligaciones: o Realización de una página web con los elementos organizativos de la empresa y su portafolio de servicio, se recomienda que para no elevar los costos no se compre un dominio en un primer momento, sino que se haga a modo de blog. o Creación de una estrategia para campañas publicitarias sobre los servicios de venta y postventa	$ 1.500.000
SUBTOTAL		**$ 1.500.000**
TOTAL		**$ 21.500.000**

Fuente: la presente investigación

Los tipos de gastos para agregar al estado financiero corresponde a

Gastos de Administración = 6’500.000 (contratación y sistema de seguridad)
Gastos en Ventas = 7’000.000 (adecuación de Vitrina y zona de Ventas)
Gastos no operacionales = 8’000.000 (acercamiento y lobby)

En este orden el Estado de resultados corresponde a:

Tabla 14. Estado de Ganancias y Perdídas Texcol& CÍA LTDA. Enero a Mayo 2014 con adición de plan de acción

INGRESOS		
OPERACIONALES	$ 2.233.697.008,00	
NO OPERACIONALES	$ 230.008.188,64	
TOTAL INGRESOS		$ 2.463.705.196,64
COSTO DE VENTAS		$ 1.849.049.551,33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		$ 614.655.645,31
GASTOS		
OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	$ 157.348.409,63	
OPERACIONALES DE VENTAS	$ 266.263.382,17	
GASTOS FINANCIEROS	$ 70.840.405,84	
NO OPERACIONALES – OTROS	$ 8.232.237,00	
TOTAL GASTOS		$ 502.684.434,64
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		$ 111.971.210,67

Fuente: TEXCOL & CÍA LTDA. – La Presente Investigación

Como puede observarse y comparativamente al Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa con las adiciones presupuestales que contempla el plan de acción de la presente investigación, la utilidad neta del ejercicio disminuye un 16%, si bien esta cifra puede parecer importante sobre todo para los gastos no operacionales que contemplan el lobby y el acercamiento a otras empresas nacionales e internacionales del sector ferretero, en el mediano y largo plazo y teniendo en cuenta que a nivel operacional la empresa tiene una enorme fortaleza, los ingresos generarán una cifra que atenuará los gastos incurridos y la utilidad Neta del Ejercicio será incrementada significativamente.

Es importante mencionar que hay rubros como los no operacionales o los de infraestructura que corresponden a una capacidad instalada, que no deberán

volver a incurrirse o en mantenimiento se disminuirán, por lo cual aún más la utilidad neta del ejercicio se incrementará.

Finalmente es importante resaltar que según el análisis interno no existía un rubro definido hacía la publicidad y mercadeo y teniendo en cuenta la importancia para cualquier empresa, está se considera como una inversión de alcance estructural para poder desarrollar estrategias de posicionamiento, satisfaciendo a los consumidores, generando un puente directo con los mismo para mejorar las relaciones, dimensionando el servicio al cliente, proyectando la empresa hacia el exterior, y por supuesto generando una maximización de los recursos con los mínimos costos, el compromiso de este proceso radica en "Los clientes evalúan los productos y las empresas en relación con otros productos y otras empresas. Lo que realmente importa es lo que piensan los clientes existentes y potenciales acerca de una compañía en relación con sus competidores. Los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades basados en datos empíricos, opiniones, referencias verbales y experiencias previas con productos y servicios"[32]

12.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.

Teniendo en cuenta el balance general presentado por TEXCOL & CIA LTDA. Se puede utilizar una herramienta de administración con el fin de establecer la fuerza financiera de la empresa y para ello se debe tener en cuenta la liquidez, el capital de trabajo, el margen neto, el endeudamiento externo y la rentabilidad de activos. Para ello se requieren las siguientes fórmulas y cálculos.

Liquidez: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2.164.306.448,57}{1.502.407.414,14} = 1,44$

Según el anterior resultado se puede afirmar que TEXCOL & CIA LTDA. Tiene una razón corriente de 1,44 por lo cual por cada pero que adeude en el corto plazo cuenta con un peso con 44 centavos para cubrirla.

Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente
Capital de Trabajo = 2.164.306.448,57 – 1.502.407.414,14= 661.899.034,4

La anterior fórmula significa que una vez la empresa ha pagado todos sus pasivos en el corto plazo cuenta con $661.899.034,4 para poder operar.

[32]MC KENNA, Regis, Marketing de Relaciones: Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes. Barcelona. P.85

Margen Neto = Resultado del ejercicio x 100
Ventas Netas

Margen neto = 133.471.219,67 x 100 = 5,98%
2.233.697.008

Según los cálculos realizados por cada 100 pesos de ingresos operacionales de TEXCOL & CIA LTDA. Obtiene una utilidad del 5,98%

Endeudamiento Externo = Total Pasivo x 100
Total Activo

Endeudamiento Externo = 1.502.407.414,14 x 100 = 64.83%
2.317.380.432,93

Sobre el endeudamiento externo se puede establecer que del total de activos, el 64,83% están siendo financiados con recursos externos por lo cual existe un alto grado de endeudamiento.

Rentabilidad de Activos = Resultado del ejercicio x 100
Total Activo

Rentabilidad de Activos = 133.471.219,67x 100 = 5,75%
2.317.380.432,93

La cifra anterior evidencia que del total de activos, el 5,75% se obtienen en utilidades, este valor es muy escaso por lo cual se puede establecer que los activos no están siendo utilizados tan eficientemente.

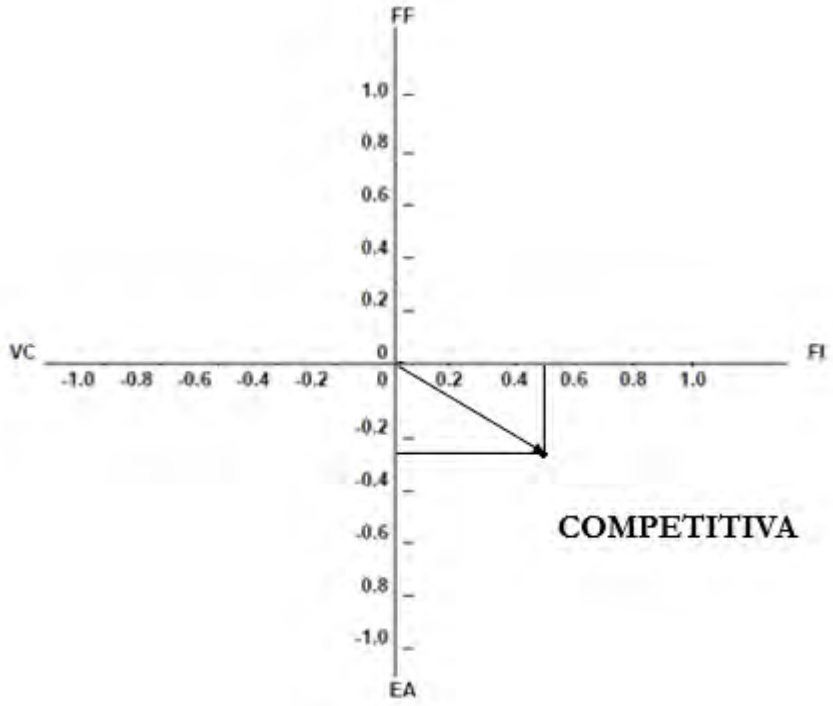
Tabla 15. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	**Cal**	**Estabilidad del Ambiente (EA)**	**Cal**
Liquidez : 1,44	3	Índice de Precios al consumidor nacional	-3
Capital de trabajo: 661.899.034,4	3	Mercado Laboral Municipal	-2
Rentabilidad de Activos 5,75%	2	Demografía Regional	-3
Endeudamiento Externo 64.83%	3	Seguridad y convivencia ciudadana	-4
PROMEDIO	2,75	PROMEDIO	3
Ventaja Competitiva (VC)		**Fortaleza de la Industria (FI)**	
Precios	-3	PIB de la construcción en A. Latina	4
Producto	-2	Sector de la construcción dinamizador del volumen de ocupados en Colombia	4
Infraestructura	-4	Índice de Construcción de vivienda	4
Amenaza de nuevos competidores	-4	PIB Departamental	3
Fidelidad de clientes (600 mensuales)	-3		
PROMEDIO	3,2	PROMEDIO	3,75

Fuente: la presente investigación – Año 2014

Gráfica 55. Matriz PEYEA TEXCOL & CIA LTDA.

Eje X = (FI) + (VC) = (3,75) + (-3,2)=0,55
Eje Y = (FF) + (EA) = (2,75) + (-3)= -0,25



Fuente: la presente investigación – Año 2014

Según los cálculos realizados TEXCOL & CIA LTDA. Se encuentra en el cuadrante competitivo por lo cual se requieren potenciar estrategias de: integración vertical y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado desarrollo del producto y formación de empresas de riesgo compartido. Así mismo es importante resaltar que la industria de la construcción y que viene en crecimiento es el principal motor para que la empresa alcance una ventaja competitiva importante y que no se debe desaprovechar, teniendo en cuenta que hay contextos en el país como los paros de transporte y cierre de vías que pueden afectar esta tendencia del sector.

13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

La filosofía de la empresa es el direccionamiento integral del objetivo por el cual fue creada, y en ella confluyen los principios corporativos, la misión y la visión con el fin de determinar el quehacer de la empresa y el ambiente corporativo de la misma.

Teniendo en cuenta que en la entrevista realizada a los directivos de TEXCOL & CIA LTDA. a la pregunta “Qué tipo de principio considera usted debe tener la empresa para ofrecer un servicio pertinente” y cuya respuesta fue: “Uno de los principios pertinentes es la legalidad, otro punto es la rentabilidad o el valor para todos, la compañía piensa en tener como principio el generar beneficio, desarrollo para los socios principales, el cliente , el empleado los proveedores y los dueños como tal” se recomienda:

13.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

- **Legalidad.** TEXCOL & CIA LTDA. es una empresa en la cual sus servicios y productos están amparados sobre la Ley que garantice el bienestar de la organización así como de la sociedad en general.

- **Rentabilidad.** La empresa debe contar con la capacidad para generar beneficio financiero así misma y a quienes la integran por medio de la distribución de material ferretero en el Departamento de Nariño

- **Responsabilidad Comercial.** Gracias a la calidad de los productos, a un nivel de precios pertinente y al servicio prestado a los clientes, la empresa logrará un posicionamiento

- **Liderazgo.** Fomentándolo desde un trabajo integral en el interior de la empresa y dirigido a cada uno de los empleados y empleadas que hacen parte de TEXCOL & CIA LTDA. todo esto con el fin de generar espacios de relacionamiento horizontal y no vertical.

- **Lealtad.** Los empleados y empleadas de la empresa cuentan con un sentido de pertinencia con el objetivo de creación de la misma y cumpliendo sus funciones con coherencia según este principio.

- **Respeto.** Es tener actitudes de consideración por el otro, considerando las diferencias y estableciendo una relación de reciprocidad positiva en el trato a los demás.

- **Trabajo en equipo.** Por medio del relacionamiento estratégico de las áreas de la empresa como grupo por el cual se permite el cumplimiento de metas con sentido de pertenencia, respeto y liderazgo.

13.2 MISIÓN. Con el fin de configurar una propuesta al respecto, se tiene en cuenta la respuesta presentada en la entrevista a los directivos, la cual reza "El objetivo es generar valor a través a través la prestación de un servicio adecuado en la comercialización de productos de ferretería, hogar y construcción a crédito" así mismo existe una propuesta por parte de una iniciativa de plan comercial que propone "Somos una empresa comercializadora de productos de alta calidad en Nariño, Cauca y Putumayo, comprometida con nuestros clientes y con nuestro equipo humano en la generación de resultados que permitan un crecimiento continuo."

Teniendo en cuenta los anteriores insumos y que la misión es un panorama a modo de justificación de la empresa y que va dirigida no solo a los empleados sino al público en general en el cual se evidencien los productos los clientes y el alcance geográfico que se propone:

TEXCOL & CIA LTDA. Es una empresa comercializadora de productos de ferretería, hogar y construcción de alta calidad y con un portafolio diverso para cumplir con las expectativas de nuestros clientes en el departamento de Nariño por medio de una prestación de un servicio adecuado e integral.

13.3 VISIÓN. Al igual que en la misión se tienen en cuenta las siguientes propuestas

"La meta principal de la compañía es generar valor y especializarse, son dos ejes que tiene la compañía generar valor a través de la prestación de un servicio adecuado y especializarse en lo que son fuertes en ferretería."[33]

"Ser una comercializadora líder que se distinga por la excelencia de su gente, la calidad de sus productos y la eficiencia en todos sus procesos, de tal manera que asegure su permanencia en el mercado, la preferencia de sus clientes tanto

[33] Entrevista dirigida a los directivos de TEXCOL & CÍA LTDA. mayo de 2014

internos como externos, el reconocimiento de la comunidad y la generación de valor para sus accionistas”[34]

Frente a lo anterior se propone:

Convertirse en una empresa líder en los procesos de comercialización y distribución de los productos de ferretería, hogar y construcción en el mercado regional nacional y en un largo plazo internacional, con eficiencia en los procesos que aseguren la permanencia en el mercado, otorgando el mejor servicio personalizado, garantizando la calidad en los productos, contando con un equipo calificado que permitan cubrir las expectativas de los clientes y estando a la vanguardia del mercado ferretero.

Según el análisis interno y externo los resultados sobre el conocimiento que tienen los empleados acerca de la filosofía empresarial es insuficiente, por lo cual se debe generar una jornada al menos para informar la misión, visión y principios a los trabajadores e incluso generar un espacio de visibilización para que constantemente pueda ser consultada y revisada.

Por otra parte y como una de las falencias que existen es la creación de la estructura organizacional clara con un organigrama establecido y un manual de funciones que si bien se propondrá en el presente estudio deberá ser nutrido por parte de los directivos y empleados de forma conjunta con el fin de realizar un trabajo en equipo y según la praxis.

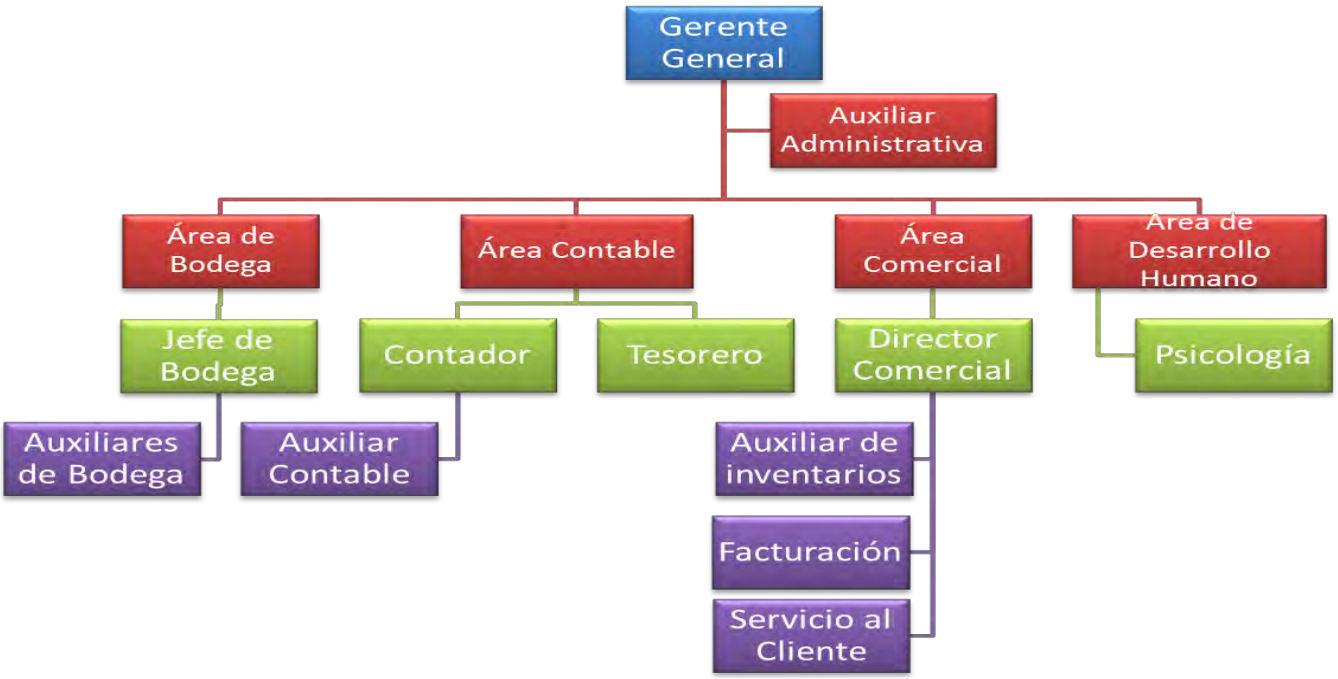
Para realizar el siguiente organigrama se tiene en cuenta la respuesta por parte de los directivos de TEXCOL & CÍA LTDA que menciona:

> La compañía de arriba abajo empieza por el gerente general encargado de velar por una política clara de negocio, un director general, encargado de velar por todo el ejercicio comercial de ventas , el ejercicio comercial hacia los proveedores y hacia los clientes, un jefe de bodega quien vela porque todos esos ejercicios comerciales lleguen a un buen término, unos auxiliares de bodega quienes dan soporte y apoyo al jefe de bodega quien reciben , separan, empacan, acopian y despachan la mercancía, en la parte administrativa hay una persona en contabilidad, una persona como auxiliar contable, una persona como auxiliar de inventarios quien maneja todo el registro, una persona en facturación que es quien expide todos los documentos de facturación, una persona de servicio al cliente que es quien recibe llamadas, toma los pedidos , da soporte a los vendedores, una persona en tesorería quien se encarga del manejo de la caja menor, caja general, el pago a proveedores, la recepción de dinero por parte de los clientes, la

[34] Dirección Comercial TEXCOL & CÍA LTDA. 2014 p.6

administración de la nómina y los gastos en general de la compañía, una auxiliar administrativa quien asiste a gerente general y al director comercial en algunos procesos, una psicóloga en la parte de desarrollo humano para la selección de personal , procesos de contratación y manejo del clima laboral.[35]

Gráfica 56. Organigrama TEXCOL & CÍA LTDA.



Fuente: la presente investigación – Año 2014

13.4 MANUAL DE FUNCIONES.

- **Gerente General.** Encargado de velar por una política clara de negocio, es la cabeza de la organización, quien se encarga de supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa velando por el cumplimiento de la misión y visión de TEXCOL & CÍA LTDA. representándola en el ámbito externo e interno.

- **Auxiliar Administrativa.** Es la persona que tiene a su cargo asistir al gerente general y al Director Comercial cuando así se requiera y que tiene la función de cumplir con los procesos de índole administrativa, documental, de planeación de actividades, y demás procesos de apoyo.

[35] Entrevista dirigida a los directivos de TEXCOL & CÍA LTDA. mayo de 2014

Área de Bodega.

- **Jefe de Bodega.** Es el encargado de velar por el estado de la mercancía, coordinar las actividades de los auxiliares de bodega, inventariar las existencia y establecer el lugar donde se almacena y garantizar su despacho en las mejores condiciones, es quien controla las deficiencias, supervisa las condiciones de la maquinaria, y mantiene un control sobre la entrada y salida de la mercancía.

- **Auxiliares de Bodega.** Son las personas que reciben, separan, empacan, acopian y despachan la mercancía, en definitiva son aquellos que se encargan del ciclo de la mercancía en el área de la bodega, también tienen a su cargo la revisión de los documentos de entrega y salida, la organización de la mercancía e informar cuando se encuentren irregularidades y que deben velar por la calidad de los productos.

Área Administrativa.

- **Contador.** Es aquella persona que supervisa las cuentas de la empresa, clasificando, registrando, e interpretando toda la información contable con toda la transparencia profesional para poder presentar los reportes financieros, así mismo es la persona que debe hacer un seguimiento a dichos reportes con el fin de otorgar insumos para la toma de decisiones.

- **Auxiliar contable.** Es el apoyo para el contador y se encarga de mantener los registros financieros actualizados, aseguran la precisión de los libros contables y que la información reportada sea precisa y exacta.

- **Tesorero.** Es la persona encargada de la caja menor, caja general, el pago a los proveedores, la recepción de dinero proveniente de los clientes, la administración de nómina y los gastos generales de la empresa. Sumado a lo anterior y de su responsabilidad sobre la custodia de la liquidez de la empresa, debe realizar un registro estricto que conduzcan a la información transparente.

Área Comercial

- **Director Comercial.** Es la persona que debe supervisar todo el ejercicio comercial y de ventas, con un relacionamiento directo con los proveedores y clientes habituales. Es la persona que debe tener un conocimiento pleno de la filosofía de la empresa, así como de los productos y servicios que se ofrecen y estar actualizado en el ambiente externo y de mercado. Finalmente en cabeza del Director comercial está el proceso de construcción de metas en ventas, de realizar un seguimiento a los vendedores y pensar en estrategias de mercadeo que incrementen los ingresos operacionales de TEXCOL & CIA LTDA.

- **Auxiliar de Inventarios.** Es la persona encargada de llevar el registro estricto y puntual de todos la mercancía de la empresa, debe tener un conocimiento en archivística y formatos, tiene una relación directa con el área de bodegas y presenta informes permanentes.

- **Facturación.** Es la persona cuya función es de ejecutar todos los procesos de facturación por medio de la expedición de documentos.

- **Servicio al cliente.** Es la persona que se encarga de la recepción de llamadas, la toma de pedidos y quien da un soporte a los vendedores para realizar sus actividades. Es una de las personas más importantes ya que es la conexión con los clientes potenciales y quien según su tratamiento y conocimiento de la empresa mantiene a los clientes habituales, por ello esta persona debe contar con unas características personales muy relevantes como es ser respetuoso, amable, responsable, y con actitudes positivas.

Área de Desarrollo Humano

- **Psicologa.** Es la persona que según su bagaje profesional tiene como función la selección del personal y el proceso de contratación, así como generar e implementar estrategias que propendan por el mejoramiento del clima laboral.

La anterior información se basa en la entrevista realizada, sin embargo, en las visitas realizadas se sabe que se cuenta con un personal en ventas y personas que hacen parte del proceso de vigilancia y de servicios generales, es por ello que se recomienda agregar los siguientes cargos.

Área Comercial.

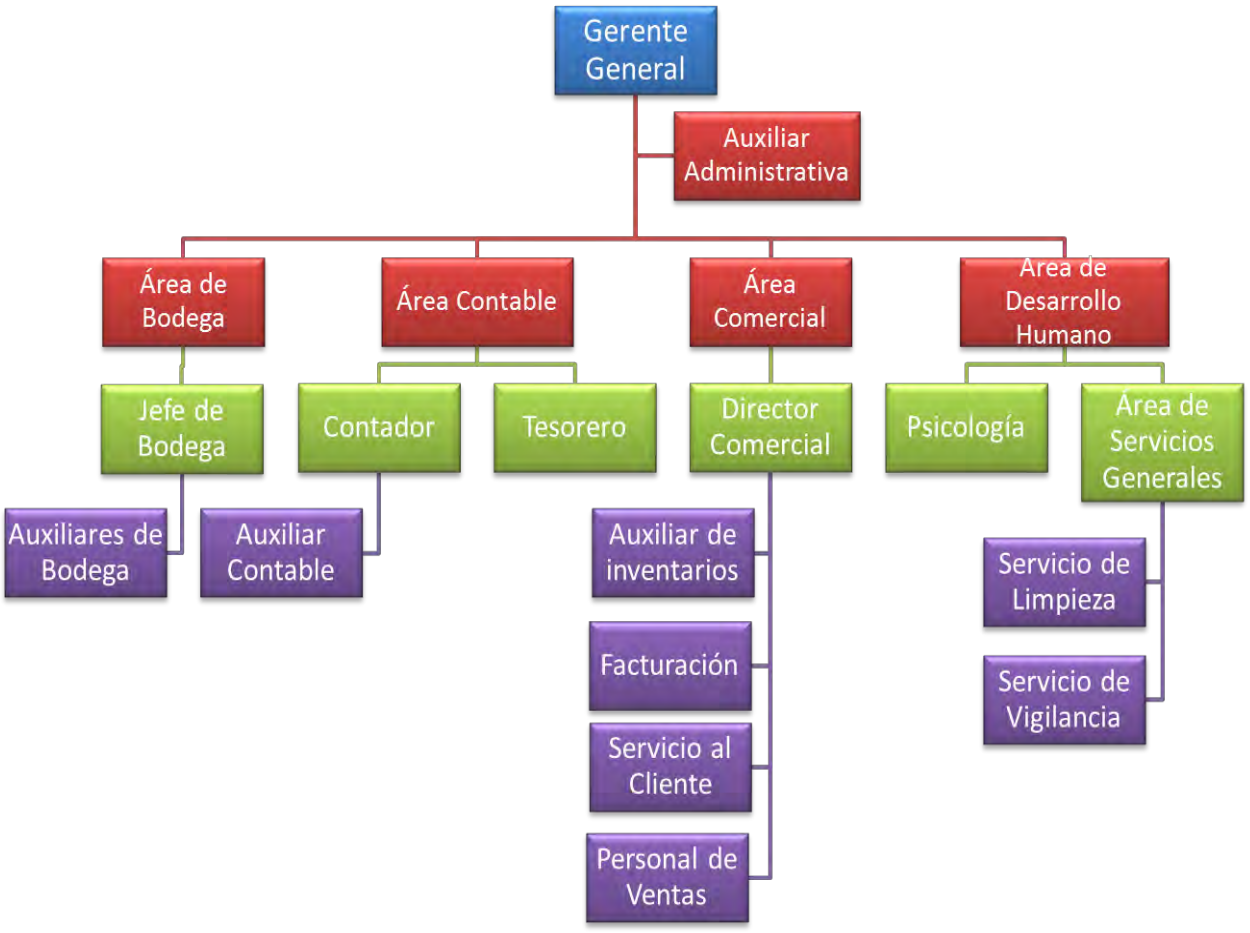
- **Personal de Ventas.** Son las personas encargadas de activar la misión de la empresa y representar la visión por medio de la difusión y visibilización del portafolio de TEXCOL & CÍA LTDA así como de la atención personalizada a los clientes habituales.

Área de Servicios Generales.

- **Limpieza.** Es la persona que realiza todas las actividades de aseo y quien garantiza que el ambiente de la empresa sea el mejor, debe ser una persona con dedicación y cuidado ya que las diferentes áreas de la empresa deben ser atendidas diferencialmente.

- **Vigilancia.** Por lo general se realiza este tipo de contratación por medio de empresas de seguridad privada y son aquellas personas que velan por la seguridad de la infraestructura de la empresa, la mercancía y los empleados y empleadas que allí laboren, esta persona debe ser seleccionada con sumo cuidado y se debe darle toda la inducción necesaria sobre la filosofía de la empresa, esto como consecuencia de que su grado de responsabilidad es muy grande, más aun teniendo en cuenta los niveles de inseguridad que se vieron en el análisis externo.

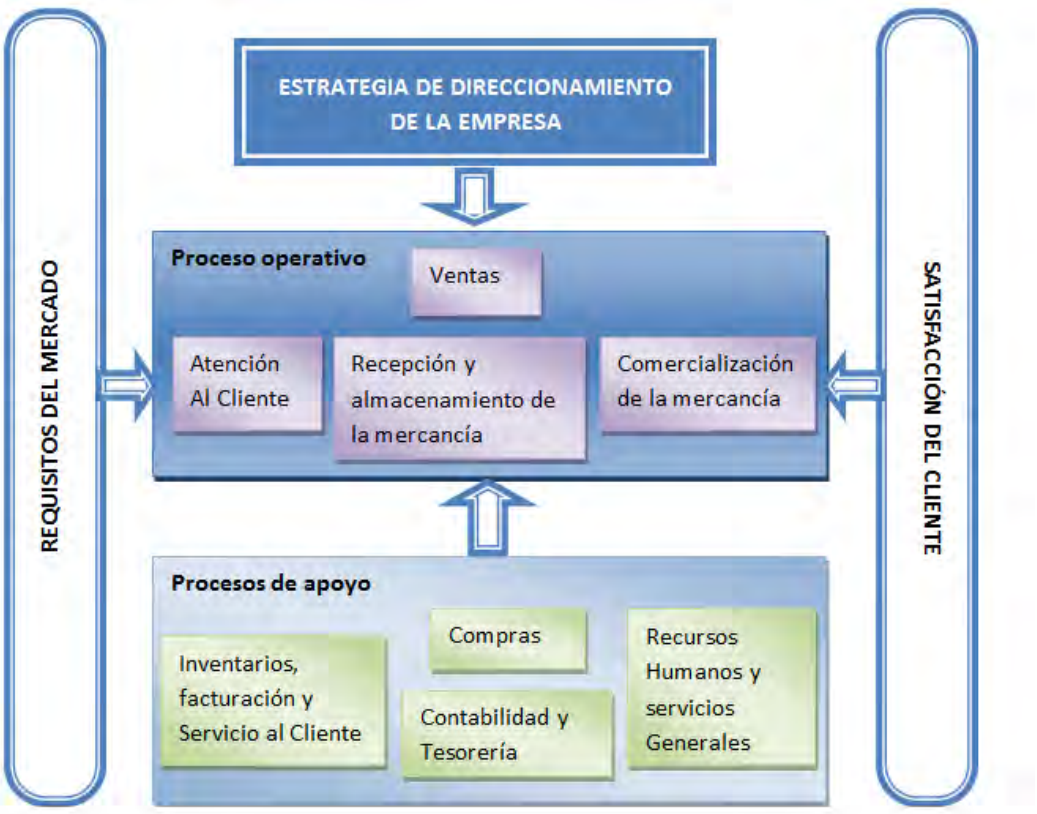
Gráfica 57. Propuesta de Organigrama la presente investigación TEXCOL & CIA LTDA.



Fuente: la presente investigación – Año 2014

Por último frente a los procesos de personal y operacional de la empresa se recomienda tener en cuenta:

Gráfica 58. Mapa de Procesos TEXCOL & CIA LTDA.



Fuente: la presente investigación – Año 2014

14. PLAN DE ACCIÓN TEXCOL & CIA LTDA.

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, así como el estado financiero de la empresa y la estructura organizacional se proponen los siguientes objetivos, para que se desarrollen las actividades pertinentes.

1. Realizar Convenios estratégicos con sectores ferreteros del orden nacional e internacional teniendo en cuenta el estado dinamizador del sector de la construcción en Colombia y Latinoamérica

2. Implementar una estrategia de penetración en el mercado por medio de la promoción de productos, incremento en las ventas, la caracterización de los clientes, y en el largo plazo realizar un estudio de mercadeo, así como considerar, según el crecimiento de la empresa, el uso de tecnología más avanzada y que permita disminuir los tiempos de los procesos.

3. Establecer un proceso organizacional integral por medio de la creación e implementación de un manual de selección de personal en el cual no solo se complementen las funciones sino también por determinar los perfiles de quienes laboran y laborarán en la empresa. Así mismo establecer un sistema de seguridad interno.

4. Implementar una estrategia de comunicación y difusión pertinente que permita el uso de herramientas web y un portafolio adecuado para mejorar la promoción de los productos y servicios.

5. Construcción e implementación de un proceso financiero que permita disminuir la brecha entre los ingresos y egresos con el fin de mejorar la liquidez de la empresa y dar cumplimiento a las propuestas aquí planteadas.

En consecuencia a lo anterior se plantea por cada objetivo:

Objetivo 1. Realizar Convenios estratégicos con sectores ferreteros del orden nacional e internacional teniendo en cuenta el estado dinamizador del sector de la construcción en Colombia y Latinoamérica
Actividades estratégicas.

- Asistir a "Expofierros 2015" con el fin de realizar los convenios estratégicos[36]

- Realizar acercamiento internacional y aprovechando la posición geográfica con proveedores ecuatorianos por medio de una visita estratégica a dicho país[37]

Sumado de lo anterior es importante tener en cuenta la siguiente iniciativa realizada por el equipo comercial de TEXCOL & CÍA LTDA.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES PARA INICIATIVAS			
Semana del Ferretero Texcol:	CIPLAS	ALFA	PROALCO
	TESICOL	TRENZACOL	TOOLCRAFT
Aniversario Texcol:	INVERMEC	ALFA	CIPLAS
	LOCERÍA COLOMBIANA	PROALCO	GROUPESEB
	TESICOL	LANDERS	INDIA
	RIMAX	NOVEDADES PLÁSTICAS	ABBA
	CONTINENTAL	TOOLCRAFT	NUEVO PROVEEDOR

[36] Según el sitio web: www.expofierros.com "Expofierros es la exhibición comercial donde interactúan los principales proveedores de materiales para el sector con los representantes, Jefes de compras, Gerentes comerciales, Gerentes de Mercadeo de los principales almacenes especializados y ferreterías del país." Consultado el 1 de agosto de 2014

[37] En ecuador "El sector ferretero del país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, ligado al boom de la construcción y la expansión de la economía nacional.

Según representantes del sector, estos dos factores han impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta. Es decir, que mientras antes solo vendían herramientas, ahora ofertan artículos como cemento o hierro -que sirven para construir viviendas- y accesorios para el hogar como lámparas, plantas y puertas.

Cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que este sector declaró $ 2.320 millones el año anterior, el 46,8% más que en el 2008 cuando se reportaron $ 1.580 millones.

El censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que ese año el sector ferretero generó ventas por $ 1.700 millones. Las principales firmas en facturación son Corporación La Favorita, con Comercial Kywi, y Corporación El Rosado, con Ferrisariato, según datos de la Superintendencia de Compañías." Sitio web: http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468, consultado el 2 de agosto de 2014.

La feria del Hogar:	GROUPESEB	LANDERS	INDIA
	RIMAX	CONTINENTAL	ABBA
	NUEVO PROVEEDOR		
Fin de año Texcol:	LOCERÍA COLOMBIANA	GROUPE SEB	TOOLCRAFT
	NUEVO PROVEEDOR (TEMPORADA)		

Responsables. Gerente general y director comercial

Meta. Establecer en 2015 un convenio estratégico con un proveedor (es) de talla internacional que permita la diversificación de los productos y aprovechar el crecimiento del sector constructor y de vivienda del país.

Indicador. N° de convenios realizados en 2015 con proveedores internacionales.

Objetivo 2. Implementar una estrategia de penetración en el mercado por medio de la promoción de productos, incremento en las ventas, la caracterización de los clientes, realizar un estudio de mercadeo, así como considerar -según el crecimiento de la empresa- el uso de tecnología más avanzada y que permita disminuir los tiempos de los procesos.

Actividades estratégicas.

- Contratar un experto en mercadeo para la realización del estudio.
- Implementar en su planeación estrategia los resultados positivos de dicho estudio.
- Realizar un proceso de caracterización del cliente, es importante mencionar que existe una iniciativa por parte del área comercial de TEXCOL & CÍA LTDA. y que consta de la siguiente información:

Cliente Texcol: en la actualidad el cliente Texcol es todo establecimiento de comercio debidamente constituido amparado por un registro de cámara de comercio vigente, un RUT y que cuente con respaldo y/o aval económico a quien, de contado o de crédito se venden productos al detal y por unidad de empaque a precios de distribución y que esté ubicado en la regional Nariño, Cauca y Putumayo.

Observación: La definición anterior es una definición mercantil que obedece a las obligaciones legales y contables no obstante en esta definición pueden caber muchos negocios que pueden o no ser foco del negocio por el volumen de compra y la ocasionalidad.

Propuesta: Se hace necesaria la definición de un cliente objetivo de Texcol con base en criterios de Mercadeo para lo cual es necesario dividir en dos grandes grupos a los clientes con base en la definición del negocio así

Tabla 16. Propuesta de caracterización del Cliente por parte del área comercial TEXCOL & CIA LTDA.

CLIENTE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
CLIENTE DE DISTRIBUCIÓN	Encuesta	Contratar una encuesta para conocer el perfil del cliente Ferretero, de hogar y de construcción en el área geográfica de cobertura de Texcol. Respondiendo a los interrogantes: ¿Quién es?, ¿Dónde está?, ¿Qué Quiere?, ¿Qué busca? Entre otras.
CLIENTE DE PUNTO DE VENTA	FocusGroup	Ejecutar un FOCUS GROUP para conocer los aspectos esenciales del cliente de punto de venta.

Fuente. Área comercial TEXCOL & CÍA LTDA.

Es necesario mencionar que la propuesta es muy conveniente y la recomendación de la presente investigación es que se tenga en cuenta para el estudio de mercadeo planteado cuyo producto para el caso de los clientes sea el levantamiento de una base de datos interna y externa según las zonas de Nariño donde se quiera expandir la empresa.

Por parte de la dirección comercial se debe establecer e implementar una estrategia de atención al cliente más integral que permita establecer servicios adicionales como instalación y seguimiento a las ventas más importantes de la empresa.

Adecuar una zona de vitrina con el fin de exponer la mercancía con ambientes dispersos y familiares que permitan a los clientes conocer el portafolio de productos (se debe contemplar la contratación de un diseñador industrial para realizar esta actividad)

Realizar un proceso de investigación y cotización de la maquinaria que funciona para el cargue y descargue para establecer la viabilidad de la compra de maquinaria más avanzada, así como un software contable actualizado

Responsables. Gerente general, Tesorero y Director Comercial

Meta. Contratar en 2014 un experto en mercadeo y cuyo resultado se pueda obtener en un máximo de 5 meses después de dicho contrato, así mismo la construcción de una estrategia de atención al cliente y servicios adicionales después de la entrega del estudio de mercadeo para implementarlo integralmente.

Indicadores:

- Contratación de personal para el estudio de mercadeo en 2014
- Un estudio de mercadeo entregado
- Una estrategia de atención al cliente propuesta y analizada por el personal de TEXCOL & CÍA LTDA.
- Un estudio de mercadeo implementado
- Una estrategia de atención al cliente implementada

Objetivo 3. Establecer un proceso organizacional integral por medio de la creación e implementación de un manual de selección de personal en el cual no solo se complementen las funciones sino también por determinar los perfiles de quienes laboran y laborarán en la empresa. Así mismo establecer un sistema de seguridad interno.

Actividades estratégicas.

- Creación e implementación de un manual de selección de personal
- Creación e implementación de un sistema de seguridad interno: si bien éste debe construirse conjuntamente y con expertos sobre el tema se recomienda tener en cuenta la carnetización, la ubicación de cámaras estratégicas, la sistematización de la entrada y salida de personas y mercancías, entre otras.
- Potenciar la zona de ventas por medio de su ubicación como un área exclusiva de la empresa otorgando capacitaciones, y mejoras salariales

según metas de ventas que se acuerden conjuntamente entre el área de tesorería, gerencia, contabilidad, vendedores y el director comercial.

Frente al anterior punto existe una iniciativa para configurar el equipo de ventas y de los incentivos que consta de:

Perfil del Representante de Ventas

Concepto del equipo de ventas actual: El equipo actual requiere reestructuración reubicando o prescindiendo de personal que en un momento ingresó (de bodega) como una solución al cubrir plazas vacantes por el manejo y confianza, pero que hoy, ante la necesidad de proyección de Texcol, flaquean al no contar con un perfil dinámico y de proyección (carentes de ambiciones) así como cuentan con una marcada inclinación hacia uno de los portafolios.

Se propone el cambio de representante de ventas de la zona:

- Putumayo 1: Ricardo Ignacio Arias
- Putumayo 2 – Norte de Nariño: Alexander Criollo

Se propone evaluar la gestión del representante de ventas de la zona:

- Nariño Sur Occidente: Juan Carlos Pantoja

Conjuntamente con el área o departamento de desarrollo humano el perfil del Representante de Ventas Texcol contiene los siguientes conceptos:

Si bien, se ha contado con prospectos que cuentan con conocimientos medianos en ventas, es necesario plantear mecanismos de selección que conlleven a una medición de la actitud hacia las ventas, hacia el trabajo en equipo y a la perseverancia, así como filtros que permitan identificar aspectos como la seguridad del manejo de dinero, la automotivación y el deseo de logro.

Plan De Incentivos

El primer incentivo para un comercial lo constituye su componente salarial en esa medida se extiende la siguiente propuesta:

Propuesta Estructura Salarial

Concepto	Descripción				
Tipo de Contrato	Indefinido				
Prestaciones	Prestaciones de Ley				
Ventas	El vendedor obtendrá por el cumplimiento de su presupuesto de ventas una escala de incentivos.			100%	150,000
				105%	200,000
				110%	250,000
				120%	300,000
Cartera	El vendedor obtendrá por el cumplimiento de su presupuesto de Cobros una escala de incentivos; la cifra de cartera se fijará por Gerencia mes a mes.			100%	150,000
				105%	200,000
				110%	250,000
				120%	300,000
Cartera	Comisiones por cobros según los plazos de cobro de las facturas				
Edad de la Cartera	**Contado**	**Entre 1 y 75 días**	**Entre 76 y 85 días**	**Entre 86 y 95 días**	
	2.00%	1.50%	1.00%	0.50%	

Plan De Entrenamiento Y Coaching

Es necesario generar espacios de capacitación para el equipo comercial en temas de ventas, coaching y desarrollo humano por lo que se propone integrar un comité de capacitación con el área de talento humano y establecer el cronograma de capacitación con las siguientes temáticas:

- Manejo de actitudes
- Procedimiento de ventas
- Portafolio
- Sistemas

Frente a lo anterior se considera que no debe cambiar el concepto de equipo de ventas hacia otras regiones en el corto plazo ya que se debe fortalecer integralmente la sede principal de pasto para poder realizar dicha expansión, sobre la propuesta de Estructura Salarial, se considera que si bien el tipo de

contrato indefinido promueve la seguridad de los empleados los incentivos se debe aumentar en materia de cartera ya que según los estados financieros evidenciaron que es la mayor problemática en materia de liquidez de la empresa. Así mismo se considera que si el vendedor autor de la venta demora el cumplimiento de su cartera en más de 4 meses no accederá al incentivo de la edad de cartera aunque si por recuperación de la misma según los valores establecidos. Finalmente sobre el entrenamiento y coaching y según lo establecido en el análisis interno y externo es completamente conveniente y se debe enfocar según los principios propuestos.

- Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y control a las ventas a cargo del director comercial que permita tomar decisiones, crear las metas de los vendedores y tomar las medidas pertinentes ya sea de incentivos adicionales o llamados de atención según sea el caso.

- Realizar un proceso de socialización de la filosofía de la empresa, con sus respectivos medios de visibilización como afiches y/o folletos según el estado de liquidez de la empresa.

Responsables. Gerente General, Director Administrativo, Psicóloga, Área de Ventas, Tesorería.

Meta. Crear e implementar en un plazo no mayor a 4 meses un manual de selección de personal, un sistema de seguridad interno, la redistribución del personal en ventas, un esquema de metas y seguimiento a las ventas y una estrategia de seguimiento evaluación y control.

Indicadores:

- Un manual de selección de personal creado e implementado
- Un sistema de seguridad interno creado e implementado
- Una estrategia de ventas integral creada e implementada
- Una estrategia de seguimiento, evaluación y control sobre las ventas implementada, se propone en ésta estrategia
    - (Ventas mensuales[38]/ # de vendedores) x 100
    - (carteras canceladas mes/#clientes con cartera) x 100
    - Clientes nuevos facturados al mes[39]

[38] Se debe diferenciar el tipo de productos que se vende para establecer el potencial
[39] Se debe tener en cuenta como indicador adicional el número de veces que se facturo al cliente cada mes

- Clientes nuevos que reiteraron su compra en el segundo y tercer mes

Objetivo 4. Implementar una estrategia de comunicación y difusión pertinente que permita el uso de herramientas web y un portafolio adecuado para mejorar la promoción de los productos y servicios.

Actividades estratégicas.

- Contratación de un diseñador gráfico o publicista para la creación la imagen corporativa de TEXCOL & CÍA LTDA. (logo, lema, etc), esta persona tendrá además las siguientes obligaciones:
  - Realización de una página web con los elementos organizativos de la empresa y su portafolio de servicio, se recomienda que para no elevar los costos no se compre un dominio en un primer momento, sino que se haga a modo de blog.
  - Creación de una estrategia para campañas publicitarias sobre los servicios de venta y postventa

Meta: contar con una estrategia de comunicación y difusión en el año 2014 e implementarla durante 2015

Indicadores.

- Contratación de un diseñador gráfico o publicista
- Una estrategia de comunicación y difusión creada
- Una estrategia de comunicación y difusión implementada

Objetivo 5. Construcción e implementación de un proceso financiero que permita disminuir la brecha entre los ingresos y egresos con el fin de mejorar la liquidez de la empresa y dar cumplimiento a las propuestas aquí planteadas.

Actividades estratégicas.

- Se considera como la mayor falencia en los estados financieros de TEXCOL & CÍA LTDA. el estado de cartera de los clientes, por lo cual la implementación de una estrategia de recuperación de la misma y el incremento en las ventas ya planteado es la principal actividad a realizar. Por lo anterior se recomienda darle prioridad a dicha actividad.

Responsables. Área comercial, Área Contable, Gerente General

Meta. Incrementar la liquidez mensualmente durante el año 2014 en un 50% como mínimo, así mismo aumentar en el mismo porcentaje la rentabilidad de activos y disminuir durante el presente año el endeudamiento externo en 20 puntos porcentuales.

Indicadores.

- Porcentaje de incremento y/o disminución mensual de la liquidez de TEXCOL & CÍA LTDA.
- Porcentaje de incremento y/o disminución mensual de la rentabilidad de activos de TEXCOL & CÍA LTDA.
- Porcentaje de incremento y/o disminución mensual del endeudamiento externo de TEXCOL & CÍA LTDA.

Gráficamente y aumentando el tema presupuestal se consolida el plan de acción de TEXCOL & CÍA LTDA. De la siguiente forma:

Tabla 17. Plan de Acción TEXCOL & CÍA LTDA. 2014 – 2015

OBJETIVO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	TIEMPO	META	INDICADORES	OBSERVACIONES
Realizar Convenios estratégicos con sectores ferreteros del orden nacional e internacional teniendo en cuenta el estado dinamizador del sector de la construcción en Colombia y Latinoamérica	Asistir a "Expofierros 2015" con el fin de realizar los convenios estratégicos	$ 4.000.000	Gerente General y Director Comercial	durante 2015	Establecer en 2015 un convenio estratégico con un proveedor (es) de talla internacional que permita la diversificación de los productos y aprovechar el crecimiento del sector constructor y de vivienda del país.	N° de convenios realizados en 2015 con proveedores internacionales	El presupuesto se basa en los víaticos de las dos personas que realizarían dichos viajes
	Realizar acercamiento internacional y aprovechando la posición geográfica con proveedores ecuatorianos por medio de una visita estratégica a dicho país	$ 4.000.000		finales de 2014			
SUBTOTAL		**$ 8.000.000**					
Implementar una estrategia de penetración en el mercado por medio de la promoción de productos, incremento en las ventas, la caracterización de los clientes, realizar un estudio de mercadeo, así como	contratar un experto en mercadeo para la realización del estudio	$ 2.000.000	Gerente General y Director Comercial	septiembre de 2014 a febrero de 2015	Contratar en 2014 un experto en mercadeo y cuyo resultado se pueda obtener en un máximo de 5 meses después de dicho contrato, así mismo la construcción de una estrategia de atención al cliente y servicios adicionales después de la entrega del estudio de mercadeo para implementarlo integralmente.	* Contratación de personal para el estudio de mercadeo en 2014 *Un estudio de mercadeo entregado * Una estrategia de atención al cliente propuesta y analizada por el personal de TEXCOL & CÍA	
	Implementar en su planeación estrategia los resultados positivos de dicho estudio.	N/A		durante 2015			
	Realizar un proceso de caracterización del cliente, es importante mencionar que existe una iniciativa por parte del área comercial de TEXCOL & CÍA LTDA.	N/A		durante 2014			

considerar - según el crecimiento de la empresa- el uso de tecnología más avanzada y que permita disminuir los tiempos de los procesos	Por parte de la dirección comercial se debe establecer e implementar una estrategia de atención al cliente más integral que permita establecer servicios adicionales como instalación y seguimiento a las ventas más importantes de la empresa.	N/A		durante 2014		LTDA. * Un estudio de mercadeo implementado *Una estrategia de atención al cliente implementada	
	Adecuar una zona de vitrina con el fin de exponer la mercancía con ambientes dispersos y familiares que permitan a los clientes conocer el portafolio de productos (se debe contemplar la contratación de un diseñador industrial para realizar esta actividad)	$ 6.000.000	Gerente General, Tesorero, Director Comercial	durante 2015			el presupuesto contempla la contratación del diseñador industrial y la adecuación en si
	Realizar un proceso de investigación y cotización de la maquinaria que funciona para el cargue y descargue para establecer la viabilidad de la compra de maquinaria más avanzada, así como un software contable actualizado	N/A	Director Comercial	durante 2014			
SUBTOTAL		**$ 8.000.000**					

Establecer un proceso organizacional integral por medio de la creación e implementación de un manual de selección de personal en el cual no solo se complementen las funciones sino también por determinar los perfiles de quienes laboran y laborarán en la empresa. Así mismo establecer un sistema de seguridad interno.	Creación e implementación de un manual de selección de personal	N/A	Director Comercial, Psicóloga	septiembre a diciembre 2014	Crear e implementar en un plazo no mayor a 4 meses un manual de selección de personal, un sistema de seguridad interno, la redistribución del personal en ventas, un esquema de metas y seguimiento a las ventas y una estrategia de seguimiento evaluación y control.	• Un manual de selección de personal creado e implementado	
	Creación e implementación de un sistema de seguridad interno: si bien éste debe construirse conjuntamente y con expertos sobre el tema se recomienda tener en cuenta la carnetización, la ubicación de cámaras estratégicas, la sistematización de la entrada y salida de personas y mercancías, entre otras	$ 3.000.000	Director Comercial, Tesorero, Contador	septiembre a diciembre 2014		• Un sistema de seguridad interno creado e implementado • Una estrategia de ventas integral creada e implementada • Una estrategia de seguimiento, evaluación y control sobre las ventas implementada, se propone en ésta estrategia o (Ventas mensuales / # de vendedores) x 100 o (carteras canceladas mes/#clientes con cartera) x 100 o Clientes nuevos facturados al mes o Clientes nuevos que reiteraron su compra en el	El presupuesto se basa en un refuerzo al sistema existente ya que cuenta con sistema de cámaras y vigilancia
	Potenciar la zona de ventas por medio de su ubicación como un área exclusiva de la empresa otorgando capacitaciones, y mejoras salariales según metas de ventas que se acuerden conjuntamente entre el área de tesorería, gerencia, contabilidad, vendedores y el director comercial.	$ 1.000.000	Director Comercial, Tesorero, Contador	2014 y 2015			el presupuesto contempla dos capacitaciones, una para el año 2014 y otra para 2015

	Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y control a las ventas a cargo del director comercial que permita tomar decisiones, crear las metas de los vendedores y tomar las medidas pertinentes ya sea de incentivos adicionales o llamados de atención según sea el caso.	N/A	Director Comercial	septiembre a diciembre 2014		segundo y tercer mes	
	Realizar un proceso de socialización de la filosofía de la empresa, con sus respectivos medios de visibilización como afiches y/o folletos según el estado de liquidez de la empresa	N/A	Gerente General	septiembre de 2014			
SUBTOTAL		**$ 4.000.000**					

Implementar una estrategia de comunicación y difusión pertinente que permita el uso de herramientas web y un portafolio adecuado para mejorar la promoción de los productos y servicios.	• Contratación de un diseñador gráfico o publicista para la creación la imagen corporativa de TEXCOL & CÍA LTDA. (logo, lema, etc), esta persona tendrá además las siguientes obligaciones: o Realización de una página web con los elementos organizativos de la empresa y su portafolio de servicio, se recomienda que para no elevar los costos no se compre un dominio en un primer momento, sino que se haga a modo de blog. o Creación de una estrategia para campañas publicitarias sobre los servicios de venta y postventa	$ 1.500.000	Gerente General, Tesorero, Director Comercial	Hasta noviembre de 2014	contar con una estrategia de comunicación y difusión en el año 2014 e implementarla durante 2015	• Contratación de un diseñador gráfico o publicista • Una estrategia de comunicación y difusión creada • Una estrategia de comunicación y difusión implementada	El presupuesto está basado en el contrato del diseñador gráfico
SUBTOTAL		**$ 1.500.000**					

Construcción e implementación de un proceso financiero que permita disminuir la brecha entre los ingresos y egresos con el fin de mejorar la liquidez de la empresa y dar cumplimiento a las propuestas aquí planteadas.	Se considera como la mayor falencia en los estados financieros de TEXCOL & CÍA LTDA. el estado de cartera de los clientes, por lo cual la implementación de una estrategia de recuperación de la misma y el incremento en las ventas ya planteado es la principal actividad a realizar. Por lo anterior se recomienda darle prioridad a dicha actividad.	N/A	Área comercial, Área Contable, Gerente General	durante 2014 - 2015	Incrementar la liquidez mensualmente durante el año 2014 en un 50% como mínimo, así mismo aumentar en el mismo porcentaje la rentabilidad de activos y disminuir durante el presente año el endeudamiento externo en 20 puntos porcentuales.	• Porcentaje de incremento y/o disminución mensual de la liquidez de TEXCOL & CÍA LTDA. • Porcentaje de incremento y/o disminución mensual de la rentabilidad de activos de TEXCOL & CÍA LTDA. • Porcentaje de incremento y/o disminución mensual del endeudamiento externo de TEXCOL & CÍA LTDA.	El presupuesto estará en la estrategia financiera
SUBTOTAL		**N/A**					
TOTAL		**$ 21.500.000**					

Fuente: la presente investigación – Año 2014

CONCLUSIONES

Frente al análisis externo una de las conclusiones es que el sector de la construcción tanto en Latinoamérica como en Colombia tienen un crecimiento positivo importante por lo cual la empresa ferretera tiene un potencial, así mismo, el mercado laboral municipal tiene un crecimiento lo cual implica que exista un poder adquisitivo positivo, sin embargo existe una amenaza alta frente al ambiente competitivo.

Si bien una de las fortalezas de la empresa es su trayectoria de 54 años en el mercado, se convierte en debilidades la falta de una planeación estratégica, la falta de personal, los conocimientos de los empleados sobre la filosofía de TEXCOL & CÍA LTDA. escasas capacitaciones, un uso de tecnología que no está a la vanguardia y una infraestructura amplia pero mal distribuida, sin embargo, es importante mencionar que la empresa cuenta con un número importante de clientes mensualmente, los clientes potenciales conocen la empresa, el precio de la mercancía es aceptado y los productos son de calidad.

Frente al componente financiero se llega a la conclusión de que la empresa cuenta con una deficiente liquidez (1,44), un margen neto de 5,98%, un endeudamiento externo de 64,83% y una rentabilidad de activos de apenas un 5,75%, lo anterior como consecuencia de una elevada cartera que no ha sido liquidada y que ha hecho que frente a dichas ventas se incurra en costos que no han podido suplirse.

Sobre el direccionamiento de la empresa se concluye que si bien existe una estructura de equipo con sus respectivas funciones, hace falta agregar a su organigrama personal y áreas como ventas y servicios generales, así mismo no existe una descripción de los principios corporativos y un manual de funciones.

RECOMENDACIONES.

La primera recomendación es adoptar la planeación estratégica como un paso inicial para generar procesos de planificación a futuro y que permitan un fortalecimiento organizativo a TEXCOL & CÍA LTDA.

Así mismo, es importante atenuar las amenazas y debilidades de la empresa por medio de estrategias que consten en:

- Realizar Convenios estratégicos con sectores ferreteros del orden nacional e internacional teniendo en cuenta el estado dinamizador del sector de la construcción en Colombia y Latinoamérica.

- Implementar una estrategia de penetración en el mercado por medio de la promoción de productos, incremento en las ventas, la caracterización de los clientes, realizar un estudio de mercadeo, así como considerar -según el crecimiento de la empresa- el uso de tecnología más avanzada y que permita disminuir los tiempos de los procesos.

- Establecer un proceso organizacional integral por medio de la creación e implementación de un manual de selección de personal en el cual no solo se complementen las funciones sino también por determinar los perfiles de quienes laboran y laborarán en la empresa. Así mismo establecer un sistema de seguridad interno.

- Implementar una estrategia de comunicación y difusión pertinente que permita el uso de herramientas web y un portafolio adecuado para mejorar la promoción de los productos y servicios.

- Construcción e implementación de un proceso financiero que permita disminuir la brecha entre los ingresos y egresos con el fin de mejorar la liquidez de la empresa y dar cumplimiento a las propuestas aquí planteadas.

BIBLIOGRAFIA

CÓMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO (Teoría): LA TEORÍA DEL MARKETING ESTRATÉGICOEscrito por Francisco Abascal Rojas. Cap 4 El marketing en el modelo de empresa comercial..(Consultado 25 Enero de 2013).

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.(consultado 20 Enero de 2013).

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.(consultado 20 Enero de 2013).

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, México. Pág. No. 5.(consultado 20 Enero de 2013)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FERRETERÍA PASTO PLAZA 2011 – 2015 Autoras: Marcela Jurado, Luz Angélica Valencia AguirreUniversidad de Nariño (consultado 22 de febrero 2013).

EMPRESA TEXCOL &CIA LTDA. San Juan de Pasto.

MC KENNA, Regis, Marketing de Relaciones: Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes. Barcelona

PALACIOS BOTERO, Francisco. Dirección y Planeación Estratégicas. Biblioteca Jurídica Dike. Medellín, 2002. Pág. No. 34. (Consultado 20 Febrero 2013)

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, Lina María Echeverri, profesora Investigadora CESA.(Consultado 25 Enero de 2013)

NETGRAFÍA

CONCEPTOS DE MERCADEO EN BUENAS TAREAS (En línea)www.buenastraeas.com(consultado 20 Febrero 2013).
Disponible en :http://www.buenastareas.com/ensayos/T%C3%A9rminos-y-Conceptos-Claves-De-Marketing/1724748.html

DINERO.COM Ferreterías, se preparan con todos los fierros(En Línea) http://www.dinero.com (Consultado 18 Enero de 2013) Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755.

METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN (EnLinea) http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf; http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp (Consultado 28 de marzo de 2013)

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING - CONCEPTO TEÓRICO Y PRÁCTICO Autor: Lic. Karin Hiebaum de Bauer. (En línea) http://www.gestiopolis.com (consultado 20 Enero de 2013) Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm (consultado 20 Enero de 2013).

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA REPREIND LTDA.
JULIO DE 2008 – JUNIO DE 2009Autora: Jenny Mercedes Orozco Posso
Universidad Autónoma; (En línea) http://bdigital.uao.edu.co (consultado 18 Febrero de 2013).
Disponible en: http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/549/1/T0003377.pdf.

PLAN OPERATIVO ANUAL.DOCX; (En línea) https://docs.google.com (Consultado 15 Febrero de 2013); Disponible en: https://docs.google.com/document/d/1WbCiNzwPnaxRVdx0vh8bYv8g69eoty87Jz-d_mdVwc0/edit?hl=es&pli=1

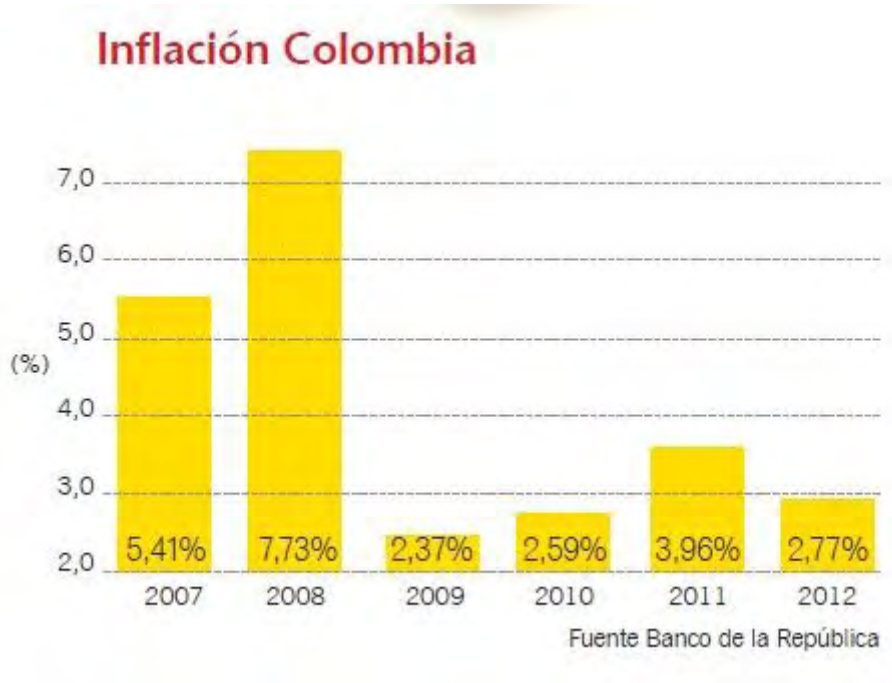
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. (En línea) Monografías.com (consultado 20 Enero de 2013)Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml.

Revista FIERROS Radiografía nacional, ¿cómo está el sector ferretero? (En Línea) http://www.fierros.com.co; (Consultado 15 Enero de 2013) Disponible en : http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii/panorama.htm.

Revista FIERROS Expectativas para el sector ferretero en el 2012. (En Línea) http://www.fierros.com.co (Consultado 18 Enero de 2013) Disponible en :http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii/lo-que-viene.htm.

ANEXOS

ANEXO A



No todo está bajo control

El jalonamiento que produzca el sector constructor será fundamental para el sector ferretero. De acuerdo con Anif, el 2013 es la oportunidad para que el Gobierno del presidente Juan Manuel Santos le dé vía libre a los grandes proyectos de infraestructura (vial, vivienda y portuaria), que hasta hoy han sido proyectos. La construcción ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos dos años. Otro de los factores de primer orden será la locomotora minera, en la medida en que genera materias primas importantes.

Al cada día más creciente rechazo social a las condiciones en que se manejan las concesiones o se entregan nuevas zonas de explotación minera, debe añadirse la carga impositiva que fijó el ejecutivo, lo cual generará desaceleración. Aunque analistas advierten que no es preocupante, vale la pena destacar la tendencia a la desaceleración de la industria y la incertidumbre permanente de la balanza comercial, teniendo en cuenta que a pesar de los Tratados de Libre Comercio, algunas cifras indican que en Colombia estamos importando más de lo que estamos exportando.

Las ventajas arancelarias en materia de productos industriales, equipos o maquinaria y las mismas materias primas como el acero -fruto de diferentes

tratados comerciales-, tendrán que contrastarse frente a las exportaciones, teniendo en cuenta que cada día su volumen se reduce y a que el sector ferretero tiene ampliamente cubierta la demanda interna. La estancada crisis europea, la desaceleración económica en China y el apretón fiscal en Estados Unidos también tendrán un impacto importante en los sectores exportadores e importadores de materias primas.

Aunque el mensaje oficial da un parte generoso de tranquilidad y de esperanza económica en Colombia, algunos expertos han decidido bajarse del bus del optimismo y advertir que además del riesgo en nuestro país por el coletazo de una eventual crisis económica internacional, aspectos como el exceso de importaciones, la caída en precios de los "commodities" o la entrada en vigencia de un nuevo esquema tributario pueden traer afectaciones importantes a sectores de la industria y el comercio.

La cifra

Se estima que la inflación en Colombia culmine 2013 alrededor de tres por ciento, un nivel levemente superior al de 2012.

En materia de empleo hay serias dudas en cuanto a que el sector industrial y empresarial revierta los beneficios tributarios recién aprobados en puestos de trabajo, ya que la ley no lo obliga. Por último, se prevé que las tasas de interés guardarán estabilidad, lo cual permitirá que el crédito se mantenga barato para las empresas.

El gerente general del Banco de la República, José Darío Uribe, anunció la meta de inflación en 3% para 2013, cifra que ha sido bien recibida por los expertos y analistas, que destacan el buen trabajo desempeñado por la autoridad monetaria en este campo, ya que de cumplirse el pronóstico, sería el tercer año consecutivo en el que el Emisor cumpliría la meta.

De acuerdo con el director de Investigaciones de Correval, Daniel Velandia, el buen escenario presentado en materia de precios del 2012, genera mejores expectativas para lo que será el arranque de este año. Si la inflación se mantiene controlada, como los analistas lo esperan, esto permitirá que el Banco de la República mantenga su tasa de interés estable en 4,5%, permitiendo que las tasas de los créditos comerciales permanezcan bajas y por ende, el costo del endeudamiento para la ampliación de negocios y la compra de materias primas, se mantendrá en los niveles actuales.

Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, (Dane), a noviembre de 2012, el Índice de Precios al Consumidor reportó una variación para los últimos doce meses de 2,77%. Durante el mismo mes, según cifras del banco

central colombiano, las expectativas de inflación a un año se redujeron desde 3,37% a 3,23%.

La cifra
Se prevé un crecimiento mundial del PIB para 2013 del 3,6% frente al 3,3% de 2012

Colombia, al vaivén de la economía internacional

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial crecerá a mayor ritmo que en 2012, aunque el fantasma de la crisis europea sigue presente y se manifestará con menos importaciones desde Colombia hacia Europa en todos los sectores de la producción, incluido el ferretero.

Otro de los indicadores determinantes será la desaceleración del crecimiento económico en China, que a pesar de seguir siendo líder podría caer a un 8,2%, lo que afectaría principalmente a quienes exportan materias primas a ese país. "China de por sí es un importador neto de materias primas El hecho de que reduzcan las importaciones, los commodities comenzarán a subir.

La otra cosa que puede ocurrir con una eventual desaceleración de esta economía es que se comienza a perder demanda interna y los chinos podrían salir a buscar mercados", afirma Alberto Vargas, presidente de Asoferco. Por su parte, El FMI calcula que para los países emergentes el crecimiento será variable pero cercano al 5,6%, mientras que para la eurozona será sólo del 0,2%.

La cifra

Empleadores con trabajadores que devenguen menos de 10 salarios mínimos no pagarán parafiscales

Aunque menos determinante, se considera importante lo que pase en Estados Unidos, donde la economía crecerámás que en la eurozona pero no al mismo nivel mundial, teniendo en cuenta las medidas económicas del gobierno de Barack Obama para reducir el gasto público y donde el desempleo ha cedido.

La construcción jalonará al sector ferretero

Para la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Anif, en 2013 la locomotora de la construcción le tomará la delantera a la de minería y petróleo como jalonadoras del crecimiento económico del país, teniendo en cuenta que en 2013 se debe pasar de los planes y proyectos licitatorios a la ejecución. De acuerdo con cifras del Gobierno nacional, la inversión histórica de $40 billones permitirá construir nuevas vías, adecuar las deterioradas, construir puertos y adecuar instalaciones fluviales que no se han visto en Colombia.

Esa construcción de infraestructura necesariamente beneficiaría al sector ferretero que tendrá que surtir la demanda que se avecina. Adicional a esto, las cifras del Ministerio de Hacienda dan cuenta del beneficio en materia de impuestos, que recibe el sector de la construcción, con los cambios hechos por la más reciente reforma tributaria, que le quitó esta carga a los empleadores que cuentan con trabajadores que devenguen menos de diez (10) salarios mínimos mensuales, y la pasa a las utilidades de las empresas.

Así mismo, las empresas dedicadas a la fabricación de productos minerales y otros, pasan de pagar un 7,6% de impuestos a la nómina a un 4,1% por el impuesto de equidad. La industria no calificada tiene una reducción desde el 3,3% hasta el 1,7%. Los cambios hechos en la reforma, han representado que la carga tributaria del sector minero se vea incrementada en 21,5 puntos porcentuales, debido al cambio de parte de la fuente de financiación del Icbf, el Sena, y la salud, pasando de pagar un 8,0% por la nómina a 30,5% vía en impuesto de equidad.

“La crisis europea en 2013 no será tan grande como se vaticinó, pero es claro un mayor enfriamiento económico global, posibles caídas en los precios internacionales de los commodities y un empeoramiento de la cartera de crédito. Hemos visto que las exportaciones han venido cayendo en medio de una menor demanda externa. Una mayor apertura comercial en Colombia a través del desarrollo de tratados de libre comercio, impone mayores exigencias en términos de competitividad a la industria colombiana y lleva a la exploración de otros sectores productivos en los cuales el país pueda encontrar una ventaja comparativa, como lo puede ser el sector de servicios”.

Christian Camilo Lancheros, Acciones y Valores.

Construcción en Bogotá, ¿qué se espera?

En 2012, las mayores caídas en la licencias de construcción se presentaron en Bogotá. Para Camacol, esta situación se atribuye al efecto de la NSR-10, que generó un alto volumen de solicitud de licencias en los años 2010 y 2011. Para 2013 se espera que la construcción de las 6000 viviendas jalonen la actividad constructora.

Ferreteros formales destinarán menos recursos a la nómina

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sostiene que la carga de impuestos de los generadores de empleo, que con la nómina financiaban las contribuciones al Sena, el Icbf y la salud, y pasaron a ser responsabilidad de las utilidades de las empresas, se rebajó de 29,5% a 16% . Este es un claro estímulo para grandes y medianas empresas de ferretería, que tendrán flujo de caja durante todo el año, aunque se distribuya ahora el cobro tributario sobre sus utilidades finales.

La cifra El dólar estará por debajo de los $1.800 promedio en 2013

Según Danny Múnera, director de la facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana, “la intencionalidad de disminuir los costos laborales, puede generar alguna confianza en los empresarios, sobre todo en aquellos de la pequeña y mediana empresa, para formalizar el trabajo. Habrá que esperar, por los menos hasta finales del año, para saber cuál será el impacto que se tenga de esto en términos macroeconómicos”.

Asimismo, sostiene que “el traslado de parafiscales hacia nuevos rubros de impuestos, ya grabados directamente sobre la actividad económica, como las ventas y los ingresos operativos, hace más real para los empresarios el tema de los costos y las ganancias. Aunque se verán levemente disminuidos los márgenes, también se reducirán los costos y eso puede redundar en un aumento neto de las ganancias”.

Para el director de la Dirección de Impuestos y Aduanas, Juan Ricardo Ortega, de la misma forma en que la inversión se incrementó cuando se bajaron los impuestos al capital, la generación de puestos de trabajo debe aumentar al rebajar la carga a la nómina. De la misma forma, la reforma tributaria aprobada por el Congreso estableció que haya una reducción de cinco puntos en la carga impositiva para herramientas y maquinaria.

El peso colombiano seguirá fortaleciéndose

La mayor preocupación que ha traído para el Gobierno nacional y el Banco de la República el éxito de la economía y el auge minero energético, ha sido la revaluación, frente a la cual el Emisor ha respondido con compra de dólares, que según la más reciente decisión, irán por lo menos hasta el 29 de marzo de este año. Adicionalmente, el ministro de Hacienda y Crédito Público, Mauricio Cárdenas, ha afirmado que no le temblará la mano para salir a comprar dólares para mantener a la tasa de cambio en un nivel de equilibrio.

De acuerdo con el jefe de Investigaciones de Corficolombiana, Andrés Pardo, la fortaleza del peso se mantendrá debido a los buenos fundamentales de la economía colombiana que han llevado al país a crecer cerca de su potencial, por el cambio en las perspectivas de las calificadoras internacionales a la deuda de Colombia y un posible aumento en la deuda soberana de Fitch.

La recesión en la Unión Europea y la falta de una salida a la crisis hacer prever que el Euro seguirá bajando y que perderá terreno frente al dólar. Para el caso colombiano esta podría ser una ventaja teniendo en cuenta que la construcción y la minería principalmente, harán que aumenten los flujos de capital privado extranjero hacia economías emergentes como la nuestra, y la permanencia de precios altos de materias primas como el petróleo, nuestro principal producto de exportación. Ante este panorama, ferreterías especializadas tienen la oportunidad de pactar alianzas con inversionistas internacionales.

Así las cosas, los analistas esperan que el Emisor mantenga durante todo el año su programa de compra de divisas. Por su parte, el analista de Bulltick, Alberto Bernal, asegura que un peso fuerte implica problemas para los exportadores, pero también ayuda a que los precios de la economía no se incrementen.

Crédito barato se mantendrá

De acuerdo con el Banco de la República, ente que establece las tasas de interés del país, durante este año, el crédito no presentará un riesgo prioritario que implique una acción decidida de la entidad para producir su desaceleración. Para el Emisor, el principal factor de riesgo durante 2013 será el de una posible recesión económica en Europa, que de presentarse podría afectar diferentes variables de la economía nacional.

El crédito que se había convertido en uno de los principales factores de riesgo durante los últimos meses de 2012, empezó una tendencia de desaceleración, que ha permitido proyectar, por parte de los analistas, unas tasas de interés estables, que permitirán mantener barato el crédito para los hogares y las empresas. "Cuando una persona puede pedir un crédito, jalona el empleo, la construcción, la venta de vehículos y de electrodomésticos. Todos es un círculo virtuoso", afirma el analista de Bulltick, Alberto Bernal.

Oportunidades de inversión ligadas a TLC

Definitivamente, la construcción marcará la pauta. De acuerdo con la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), la demanda fortalecida por el aumento del empleo, su estabilidad y el subsidio de la tasa de interés que entrega el Gobierno nacional para llevar a cabo inversiones en el segmento de construcción de viviendas e interés social, hacen de éste el sector más próspero. Las cifras señalan que 7,7 millones de hogares en Colombia no han podido hacer el cierre financiero para acceder a una vivienda, lo que constituye una gran oportunidad en el segmento residencial.

La cifra

Seis millones de colombianos deben a la banca $68 billones por crédito de consumo.

De otro lado, el gremio espera impactos macroeconómicos positivos del TLC con Estados Unidos que se deberían traducir en un incremento en la inversión extranjera que demandará edificaciones industriales, bodegas y hoteles, entre otros. Entre tanto, las expectativas de crecimiento del sector de la construcción ven en las asociaciones público-privadas la oportunidad para desarrollar macroproyectos e infraestructura requerida como colegios, jardines infantiles, hospitales, cárceles y despachos públicos. En consecuencia, las mejores oportunidades estarán en satisfacer la demanda de las empresas constructoras.

ANEXO B: ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL SECTOR FERRETERO Y HOGAR EN LA CIUDAD DE PASTO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

NOTA: Los datos suministrados por las personas en esta entrevista son absolutamente confidenciales y no podrán utilizarse con fines fiscales ni judiciales ni para otros propósitos diferentes al propiamente estadístico

1. Fecha ☐☐☐
2. Ciudad ☐
3. Barrio ☐
4. Estrato ☐

5. ¿Tiene punto de venta abierto al público?

   5.1 SI ☐
   5.2 NO ☐

6. ¿A qué sector considera usted que pertenece su negocio?

   6.1 Hogar ☐
   6.2 Ferretería ☐
   6.3 Electrodomésticos ☐
   6.4 Eléctricos ☐
   6.5 Agropecuario ☐
   6.6 Construcción ☐
   6.7 Otro ☐
   6.8 ¿Cuál? _____

7. ¿Qué tipo de mercancía vende?

7.1 Cerámica __
7.2 Pintura __
7.3 Herramientas agrícolas __
7.4 Herramientas para construcción __
7.5 Tubería __
7.6 Vidrio __
7.7 Insumo Agrícola __
7.8 Insumos Pecuarios __
7.9 Productos eléctricos __
7.10 Productos electrónicos __
7.11 Línea Blanca __
7.12 Línea Marrón __
7.13 Otro

7.14 ¿Cuál? _____

8. ¿Actualmente sus proveedores le otorgan crédito?

8.1 Si ___
8.2 No ___

9. ¿Qué proveedores actualmente otorgan créditos?

_____
_____
_____

10. ¿Qué proveedores lo atienden?

10.1 Texcol
10.2 Mundial
10.3 Casa Andina
10.4 Corbeta
10.5 Ferretería Argentina
10.6 Edupar
10.7 Otra
10.8 ¿Cuál?

11. ¿Conoce usted a Texcol&CíaLtda?

11.1 Si ___
11.2 No ___

Si su respuesta es afirmativa por favor continuar con el cuestionario de lo contrario pase a la pregunta No 15.

12. ¿Conoce usted dónde está situada Texcol&CíaLtda?

    12.1 Si ___
    12.2 No ___

13. ¿Conoce usted qué portafolio de productos ofrece Texcol&CíaLtda?

    13.1 Si ___
    13.2 No ___

14. ¿Cuenta usted con un crédito en Texcol&CíaLtda?

    14.1 Si ___
    14.2 No ___

15. ¿Cuenta usted con fuerza de ventas externa?

    15.1 SI ____
    15.2 ¿Cuántos Vendedores tiene? _____
    15.3 NO ____

16. ¿A qué tipo de clientes atiende?

    16.1 Ferreterías de barrio ____
    16.2 Maestros de obra ____
    16.3 Constructoras ____
    16.4 Usuario final ____
    16.5 Institucionales ____
    16.6 Otro

    16.7 Cual _____

17. ¿A quiénes considera como su principal competencia?

    17.1 [ ]
    17.2 [ ]
    17.3 [ ]
    17.4 [ ]

18. ¿Bajo qué modalidad realiza sus despachos?

18.1	Planta de vehículos Propia	___
18.2	Subcontratación	___
18.3	Operador Logístico	___
18.4	Recogida por parte del cliente en el punto de venta	___
18.5	Otro ¿Cuál? _____	

19. ¿Qué cree que hace que los clientes elijan su negocio y no el de la competencia?

19.1	Crédito	___
19.2	Trayectoria	___
19.3	Variedad de Portafolio	___
19.4	Otra	___
19.5	¿Cuál?	_____

20. ¿Qué tipo de mercancía considera usted que debería tener en su negocio actualmente y no la tiene?

_____
_____
_____

21. ¿Por qué considera usted que no tiene esta mercancía actualmente?

21.1	El Mercado no la ofrece	___
21.2	Falta de Capital	___
21.3	El cliente no la solicita	___
21.4	En el sector en el que está ubicado el negocio no se vende	__
21.5	Otra	
21.6	¿Cuál? _____	

22. ¿Cómo considera que le fue a su negocio en los últimos seis meses?

22.1	Excelente	___
22.2	Bueno	___
22.3	Regular	___
22.4	Malo	___

23. ¿Cuál considera usted que el factor principal para elegir un proveedor?

23.1	Entregas oportunas
23.2	Crédito
23.3	Variedad de portafolio
23.4	Precio
23.5	Ofertas especiales
23.6	Eventos
23.7	El vendedor

ANEXO C: ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE TEXCOL & CIA LTDA.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

NOTA: Los datos suministrados por las personas en esta entrevista son absolutamente confidenciales y no podrán utilizarse con fines fiscales ni judiciales ni para otros propósitos diferentes al propiamente estadístico

Puesto: _____

Departamento: _____

Selecciones según la respuesta otorgada por el funcionario.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

PROPÓSITO

1. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora? (1) (2) (3) (4) (5)
2. ¿Conoce la visión de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)

ESTRUCTURA

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto (1) (2) (3) (4) (5)
2. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa (1) (2) (3) (4) (5)
3. Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades (1) (2) (3) (4) (5)
4. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) (3) (4) (5)
5. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) (2) (3) (4) (5)

RELACIONES

1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) (2) (3) (4) (5)
2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) (2) (3) (4) (5)
3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas (1) (2) (3) (4) (5)
4. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) (2) (3) (4) (5)

RECOMPENSAS

1. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos (1) (2) (3) (4) (5)
2. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho (1) (2) (3) (4) (5)
3. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte (1) (2) (3) (4) (5)
4. La compañía ofrece incentivos para incrementar sus desempeño (1) (2) (3) (4) (5)
5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa (1) (2) (3) (4) (5)

LIDERAZGO

1. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados (1) (2) (3) (4) (5)
2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos (1) (2) (3) (4) (5)
3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
4. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades (1) (2) (3) (4) (5)
5. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados (1) (2) (3) (4) (5)

TECNOLOGÍA

1. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados
(1) (2) (3) (4) (5)
2. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) (3) (4) (5)
3. En mi área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología (1) (2) (3) (4) (5)
4. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento (1) (2) (3) (4) (5)