

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA  
LA EMPRESA VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S.A.S EN SAN JUAN DE  
PASTO, 2012 -2017.

ARGENIS MARISEL JUAGIBIOY TAQUEZ  
CARMEN ALICIA MUÑOZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA  
LA EMPRESA VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S.A.S EN SAN JUAN DE  
PASTO, 2012 -2017.

ARGENIS MARISEL JUAGIBIOY TAQUEZ  
CARMEN ALICIA MUÑOZ MARTÍNEZ

Proyecto de Grado como requisito para optar al título de Profesional en Comercio  
Internacional y Mercadeo

Asesora:  
ESP. YHANCY ELIANA CORAL ROJAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

## NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas al trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente de Jurados.

---

Mg. Fabio Mejía Zambrano

---

Esp. Mario Fernando Arcos

San Juan de Pasto, Marzo de 2013.

## DEDICATORIA

Dedico este gran triunfo a:

A Dios por sus bendiciones y la fortaleza en tiempos adversos, por ser siempre mi guía espiritual y conducirme hacia el camino del éxito.

A mi padre Juan Manuel Juagibio por su amor y su cariño incondicional quien con su esfuerzo y constancia me ha enseñado a enfrentar la vida.

A mi madre Guillermina Taquez por acompañarme y orientarme, por su amor, ternura y apoyo incondicional en mi formación personal y profesional.

A mis hermanos: Nibia, Marina, Orlando, Reinol y Wilmer por apoyarme y creer siempre en mis capacidades. Gracias por acompañarme en este proyecto de vida.

Argenis Marisel Juagibio Taquez

## DEDICATORIA

A Dios por darme el privilegio de existir y de alcanzar mis metas, por todas las bendiciones recibidas en el transcurso de mi vida.

A mis padres María Martínez Rías y Juan Muñoz quienes con su fe inquebrantable y su amor incondicional han sido mi soporte y mi inspiración, todo lo que soy se lo debo a ellos. Me dan fuerza para continuar, ser mejor cada día, son sus consejos y enseñanzas mis principios y valores.

A Víctor Martínez, en tu memoria y en cumplimiento de mi promesa, tu recuerdo ha sido la luz que guía mis pasos, siempre serás mi ángel de la guarda.

A mis hermanos Lucio Albeiro y a mi sobrino Camilo por el amor y el apoyo que siempre me han brindado. A mi hermano Carlos que ya no está con nosotros pero que siempre está presente en nuestros corazones.

A mis abuelos, en especial a Reynerio quien creyó en mí siempre y que no alcanzo a acompañarme hasta el final.

A James quien con su amor y ternura me ha impulsado a seguir adelante, a nunca rendirme y que con comprensión y paciencia ha hecho que pueda enfrentar la adversidad con una sonrisa.

A mis amigos y amigas que me han apoyado y que son parte importante de mi vida.

*Carmen Alicia Muñoz Martínez*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera muy especial a las personas que han contribuido a nuestra formación profesional y personal.

De manera específica queremos agradecer:

A nuestras familias quienes siempre nos han brindado su apoyo y amor incondicional.

A todos los miembros de Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S.: Ing. Rodrigo, Fanny y Lucy Vallejo, Franco Riascos y Orlando Insuasty por su apoyo, confianza y colaboración en desarrollo de este proyecto, les damos gracias por la oportunidad de fortalecer nuestros conocimientos con sus aportes.

A nuestros Jurados Mario Fernando Arcos y Fabio Mejía por su paciencia, colaboración y comprensión durante todo el proceso de elaboración y aprobación del proyecto.

A Lucy Vallejo Palacios por su colaboración, apoyo y paciencia, por su amistad y cariño sinceros.

A todos los docentes que han contribuido a largo de nuestro camino a nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestra asesora por su colaboración y apoyo

A todas y cada una de las personas que nos han motivado a seguir adelante y luchar para alcanzar nuestras metas.

GRACIAS.

## RESUMEN

Vallejo Hermanos comercializadora S.A.S se establecerá en la ciudad de San Juan de Pasto, con el propósito de ofrecer productos que permitan tecnificar la producción agropecuaria de la región.

Esta investigación inicia con un diagnóstico competitivo para identificar la situación tanto interna como externa del almacén de la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S posteriormente se muestra una investigación de mercado y unas estrategias de mercadeo que se formulan de acuerdo a los resultados obtenidos con esta investigación, también se formula un estudio técnico identificando las características de los productos que se ofrecerán, el estudio administrativo incluye la estructura organizacional de la empresa y las funciones que realizara cada uno de los miembros de la organización así como los gastos en que se incurrirá por la contratación de personal. Por último se realiza un análisis de los estados financieros del almacén actual y la evaluación del de la rentabilidad de la formulación de la nueva empresa.

Este proyecto se plantea como la muestra de que empresa y academia deben ir de la mano para lograr el desarrollo regional, permitiéndoles a los estudiantes contribuir con el crecimiento empresarial. De igual manera se busca que la empresa realice comercio de doble vía de manera que a futuro pueda contribuir con la comercialización de la producción regional en mercados nacionales e incluso internacionales.



## ABSTRACT

Vallejo HermanosComercializadora S.A.S will be established in the city of Pasto with the purpose of offering products that allow the agricultural production will be technically given.

This research starts with a competitive diagnosis in order to identify the internal and external situation of the warehouse of Vallejo HermanosIngenieros S.A.Senterprise. Subsequently a marketing research is shown and some marketing strategies are formulated according to obtained results with this research. Besides, a technical study is formulated by identifying the characteristics of the products that will be offered. The administrative study includes the organizational structure of the enterprise and the functions that every member of the organization has to perform. Moreover, the expenses when staff is hired will be stated. Finally, an analysis of the financial statements in the actual warehouse and a performance evaluation of the formulation in the new enterprise will be made.

This project is established as an example in order to demonstrate that Enterprise and academy will be together in order to achieve the regional development. It will let students contribute with the enterprise growth. Similarly, this research also looks for that the enterprise provides marketing of double way pretending that in a future it can contribute with the marketing of regional production in national or even international markets.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. TITULO .....	21
FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA PARA LA EMPRESA VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S.A.S .....	21
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	22
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. MARCO REFERENCIAL.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO .....	24
5.1.1 Estudios previos.....	24
5.1.2 Referentes teóricos.....	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	32
5.3 MARCO CONTEXTUAL .....	36
5.3.1 Departamento de Nariño.....	36
5.3.2 Vallejo hermanos ingenieros S.A.S.....	36
5.4 MARCO SOCIOECONÓMICO.....	38
5.5 MARCO LEGAL.....	39
5.6 COBERTURA DE ESTUDIO.....	39
5.6.1 Espacial. ....	39
5.6.2 Temporal.....	39
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40

6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	40
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40
6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	41
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
6.4.1 Población y Muestra .....	42
POBLACIÓN 1 .....	42
POBLACIÓN 2 .....	42
POBLACIÓN 3 .....	42
7. DIAGNOSTICO.....	43
7.1 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	43
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	43
7.2.1 Misión.....	43
7.2.2 Visión.....	43
7.3 RASGOS MÁS DESTACADOS: .....	43
7.4 POLITICAS .....	43
7.4.1 Políticas de compra.....	43
7.4.2 Política de talento humano.....	44
7.4.3 Políticas de calidad.....	44
7.5 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	44
7.6 POLITICA EMPRESARIAL .....	44
7.7 VALORES CORPORATIVOS .....	45
7.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	45
7.8.1 Resultados del sondeo de opinión .....	45
7.8.2 Resultados del censo.....	50
7.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	61
7.9.1 Fortaleza .....	62
7.9.2 Debilidades .....	63
7.10 PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS.....	65

7.10.1 Oportunidades. ....	66
7.10.2 Amenazas. ....	68
7.10.3. Matriz D.O.F.A. ....	70
8. ESTUDIO DE MERCADOS .....	73
8.1 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	73
8.2 SOCIEDADES CONSTITUIDAS.....	73
8.3 DATOS DEL MERCADO .....	75
8.3.1 El cliente. ....	76
8.3.2 Productos sustitutos.....	76
8.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	77
8.4.1 Casa Mettler.....	77
8.4.2 Maquinagro. ....	77
8.4.3 Tecniagro. ....	78
8.4.4 Ferretería Chavezleón. ....	78
8.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO: .....	78
8.6 PLAN DE MERCADEO .....	79
8.6.1 Concepto de producto o servicio.....	79
8.6.2 Mezcla de mercadeo.....	84
8.6.3 Plan operativo de mercadeo .....	86
8.6.4 Estrategias de servicio. ....	87
8.6.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	88
9. ESTUDIO TÉCNICO .....	91
9.1 ESTADO ACTUAL DE LOS PRODUCTOS .....	91
9.2 PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO .....	91
9.3 CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	92
9.4 PROVEEDORES .....	92
9.5 MODELO DE LOCALIZACION DE BROWN Y GIBSON. ....	92
9.6 LOCALIZACIÓN.....	95
9.7 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS.....	96
10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	100

10.1 MISION .....	100
10.2 VISION.....	100
10.3 POLITICAS DE TALENTO HUMANO .....	100
10.4 POLITICAS EMPRESARIALES .....	100
10.5 POLITICAS DE CALIDAD.....	101
10.6 VALORES CORPORATIVOS .....	101
10.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	102
10.8 MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	103
10.8 COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	111
11. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	112
11.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	112
11.2 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	112
11.3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES. ....	113
11.4 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	115
11.4.1 Razones de liquidez.....	116
11.4.2 Razones de rentabilidad .....	116
11.4.3 Indices de rentabilidad .....	116
11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS.....	117
11.6 ESCENARIOS CON OBLIGACIONES FINANCIERAS.....	118
CONCLUSIONES .....	119
RECOMENDACIONES .....	120
BIBLIOGRAFIA.....	121
NETGRAFIA .....	123
ANEXOS.....	125

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Políticas de Calidad.....	44
Cuadro 2. Identificación de fortalezas y debilidades .....	62
Cuadro 4. Identificación de oportunidades y amenazas .....	66
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos.....	69
Cuadro 6. Matriz Interna-Externa.....	70
Cuadro 7. Matriz DOFA .....	71
Cuadro 8. Sociedades constituidas.....	74
Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo.....	79
Cuadro 10. Plan operativo de Mercadeo .....	87
Cuadro 11. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. ....	88
Cuadro 12. Actividades de Mercadeo. ....	90
Cuadro 13. Cálculo de recíprocos.....	93
Cuadro 14. Cálculo de factores objetivos .....	93
Cuadro 15. Calculo de factores subjetivos.....	94
Cuadro 16. Calculo de puntaje relativo .....	94
Cuadro 17. Motosierras de la línea Stihl. ....	97
Cuadro 18. Guadañadoras de la línea Stihl. ....	97
Cuadro 19. Fumigadoras de la línea Stihl.....	97
Cuadro 20. Trituradores de forraje línea Trapp rural.....	98
Cuadro 21. Impulsores de la línea Speedrite.....	98
Cuadro 22. Accesorios para cercas eléctricas.....	99
Cuadro 23. Electrobombas de la línea Siemens .....	99
Cuadro 24. Funciones, procesos y procedimientos de la asamblea de accionistas.....	103
Cuadro 25. Funciones, procesos y procedimientos de la gerencia general.....	104
Cuadro 26. Funciones, procesos y procedimientos del asesor jurídico. ....	105
Cuadro 27. Funciones, procesos y procedimientos del asistente de gerencia. ...	106

Cuadro 28. Funciones, procesos y procedimientos del jefe de mercadeo.....	107
Cuadro 29. Funciones, procesos y procedimientos de los asesores comerciales.....	108
Cuadro 30. Funciones, procesos y procedimientos del Asesor Comercial online. ....	109
Cuadro 31. Funciones, procesos y procedimientos del contador público. ....	110
Cuadro 32. Nómina de la Empresa.....	111
Cuadro 33. Inventario actual de almacén .....	112
Cuadro 34. Proyección de ventas a cinco años.....	112
Cuadro 35. Gastos anuales de administración .....	114
Cuadro 36. Inversión total en muebles y enseres.....	114
Cuadro 37. Valor de pedido inicial para la nueva Empresa. ....	115

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Frecuencia de compra de los consumidores. ....	46
Grafico 2. Atención recibida .....	47
Grafico 3.Efectividad en la atención.....	47
Grafico 4.Asesoría recibida.....	48
Grafico 5. Factores decisivos para la compra .....	48
Grafico 6. Forma en que conoció al establecimiento .....	49
Grafico 7.Grado de fidelidad logrado en los consumidores. ....	50
Grafico 8. Nivel de aceptación de la creación de la nueva Empresa. ....	51
Grafico 9. Identificación de las necesidades de los clientes. ....	51
Grafico 10. Identificación de la demanda.....	52
Grafico 11. Frecuencia de compra.....	53
Grafico 12. Identificación del competidor más representativo.....	54
Grafico 13. Aspecto más relevante en la compra. ....	54
Grafico 14. Aceptación de la creación de la página web. ....	55
Grafico 15. Identificación de servicios adicionales.....	56
Grafico 16. Identificación de losmedios de comunicación.....	56
Grafico 17. Grado de fidelidad de los clientes. ....	57
Grafico 18. Ofertas por parte de la competencia. ....	58
Grafico 19. Aceptación de la expansión hacia otras regiones. ....	58
Grafico 20. Identificación de las zonas de expansión. ....	59
Grafico 21. Aceptación de la comercialización a nivel internacional.....	60
Grafico 22. Medio de pago másaccesible por los clientes. ....	61
Grafico 23. Matriz producto /servicio.....	89
Grafico 24. Punto de equilibrio de la Empresa.....	117



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Productos línea Stihl. ....	80
Figura 2. Molino y pica pasto Trapp.....	81
Figura 3. Productos Pedrollo.....	81
Figura 4. Productos Honda. ....	81
Figura 5. Productos Speedrite. ....	82
Figura 6. Herramientas Incolma.....	82
Figura 7. Productos Siemens.....	82
Figura 8. Plantas Yamaha. ....	83
Figura 9. Paneles solares Atersa. ....	83
Figura 10. Perímetro de Seguridad Stafix.....	84
Figura 11. Proceso de abastecimiento.....	92
Figura 12. Plano primer nivel del local. ....	95
Figura 13. Plano segundo nivel del local. ....	96
Figura 14. Vista 3D de los dos niveles.....	96
Figura 15. Organigrama de funciones.....	102

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A.....	126
ANEXO B.....	128
ANEXO C.....	131
ANEXO D.....	132
ANEXO E.....	133
ANEXO F.....	134
ANEXO G.....	135
ANEXO H.....	136
ANEXO I.....	137
ANEXO J.....	138
ANEXO K.....	139

## INTRODUCCIÓN

Más allá del marco de la academia, el programa de Comercio Internacional y mercadeo siempre ha manifestado la necesidad de formar profesionales con ideas empresariales. La preocupación por el difícil acceso al mercado laboral de los egresados, ha llevado a los educadores a replantear su método educativo y adaptarlo más al contexto, pues no solo se busca transmitir el conocimiento teórico, sino que éste, se complementa con lo práctico, ya que en esta etapa es donde existe la verdadera oportunidad de desempeñarse como profesional, aportando ideas y abriendo caminos hacia el desarrollo empresarial. Esto es lo que se ha concebido en el largo proceso de formación y que además se ha insistido por diversas instituciones las cuales dictan capacitaciones.

Es así como se da paso a la iniciativa que la empresa Vallejo hermanos Ingenieros S.A.S propone, la creación de una comercializadora que permita a los productores acceder a una gran empresa en donde se brinde el apoyo necesario para el fácil acceso a productos importados que sean necesarios para incrementar la productividad regional, también se plantea a futuro la exportación de productos regionales a mercados internacionales, de tal manera que los resultados sean no solo para la empresa sino también para los productores y para la sociedad.

De acuerdo a este planteamiento el proyecto se fundamenta en cinco aspectos, desarrollándose de la siguiente manera: diagnóstico competitivo, estudio de mercados, estudio administrativo, estudio técnico y estudio financiero.

En el diagnóstico competitivo se realiza un estudio detallado de cada uno de los componentes internos como externos de la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, en él se analiza aspectos tales como: sistema administrativo, mercado, competencia etc.

El estudio de mercados<sup>1</sup>, permitió identificar claramente las oportunidades de comercializar los productos en el mercado objetivo identificado, información recopilada a través del trabajo de campo; analizando el sector en el que se desenvuelve la Empresa, el mercado y la competencia. De acuerdo a esto se elaboró el plan de mercadeo diseñando estrategias que permitieron llegar de manera eficaz a los clientes.

La estructura administrativa es fundamental para la empresa, pues en ella se evidencia de manera bien definida su misión, visión, políticas, valores, de modo que todas sus acciones estén encaminadas hacia su consecución.

---

<sup>1</sup> EMPRENDEDORES. Que es el estudio de Mercado [En línea] 2009. [citado 25- Ago.- 2011] Disponible en internet : <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

Igualmente se elaboró el organigrama en donde se identifica claramente las áreas que se necesitan para el normal funcionamiento y se describe el perfil de los colaboradores para que cada uno se haga responsable de sus propias funciones.

Por otro lado, se realizó el estudio técnico<sup>2</sup>, el cual proveyó información acerca del monto de las inversiones y de los costos de operación. Así se definió claramente que el producto puede ser comercializado con la tecnología disponible y accesible para la empresa. Así mismo se hizo una evaluación y su respectivo análisis sobre la ubicación actual de la Empresa en paralelo con dos zonas alternativas a considerar mediante la aplicación del método de Brown y Gibson.

Finalmente se encuentra el estudio financiero. Se determinó que el costo de oportunidad (TIO) correspondiente a 15 %, el VPE será de 2.549.941.134 y el VPI equivaldrá a 3.028.197.816 por tanto el VPN es de 478.256.683 esto determina la factibilidad del proyecto. A si mismo se calcula una TIR de 29% lo cual indica que el riesgo que implica la inversión si se justifica, al igual que un costo/ beneficio de 1.18 calculado a una tasa de 10% que sería un pago mínimo que se recibiría.

De igual manera se presentan las principales conclusiones y recomendaciones las cuales fueron recopiladas por cada capítulo y resumen en pocas palabras todo el proyecto.

---

<sup>2</sup>EMPRENDEDOR. Estudio Técnico [En línea] 2010. [citado 25- Ago.- 2011] Disponible en internet : <http://empreendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20tecnico.htm>

## **1. TITULO**

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA PARA LA EMPRESA VALLEJO HERMANOS  
INGENIEROS S.A.S

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S es una empresa con una trayectoria sólida de más de 25 años en el mercado con dos áreas de negocios, la primera consiste en la construcción, montaje y mantenimiento de redes eléctricas y la segunda en la comercialización de productos que se constituyen en soluciones de carácter agrícola, agropecuario, industrial y de hogar, la comercializadora distribuye marcas como: Stihl, Trapp, Gripple, Speedrite y Stafix, entre otras; está formada por un área de ventas con un punto único de atención ubicado en la ciudad de Pasto

En la actualidad la empresa en cabeza del Ingeniero Rodrigo Vallejo plantea la posibilidad de convertir el punto de ventas en una entidad independiente que sea competitiva dentro de su sector para lo cual se hace necesaria la reducción del número de eslabones en la cadena de abastecimiento de la comercializadora con el propósito de reducir los costos y ofrecer al consumidor productos en excelentes condiciones y a los mejores precios, es por esta razón que se plantea la creación de una comercializadora a partir del área existente, buscando comercializar productos importados a los mejores precios y de alta calidad, con este comercio se plantea que el crecimiento de la empresa y la región deben ir de la mano para que los beneficios sean mucho mayores<sup>3</sup>.

La iniciativa de este proyecto y su posterior puesta en marcha le permite a la empresa desenvolverse en un ambiente sólido, con perspectivas hacia un crecimiento continuo que incluya la importación de productos que contribuyan a mejorar la producción regional y de igual manera la exportación de la producción regional a mercados internacionales haciendo uso del comercio electrónico con respuestas hacia un mercado cada vez más dinámico, que vaya de la mano con el desarrollo económico regional.

Para este proyecto se contó con información que se recolectó mediante la colaboración de algunas instituciones como Proexport, Ministerio de Comercio, con la colaboración de la empresa Vallejo Hermanos S.A.S, quienes aportaron información referente a los productos y su experiencia en el mercado. También de libros y tesis relacionados con el tema.

Este proyecto ofrece una opción de comercialización que permite ofrecer a los consumidores potenciales unos productos de alta calidad y a precios accesibles, también hay que considerar que la puesta en marcha de este proyecto puede generar un impacto positivo a nivel de la organización; creando nuevos empleos y

---

<sup>3</sup> Fuente: Entrevista Informal Ing. Rodrigo Vallejo.

contribuyendo a mejorar el nivel de vida del cliente interno, a quienes hay que cuidarlos de manera especial porque son la imagen de la empresa.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué tipo de variables de orden económico, administrativo, técnico y de mercado se deben estudiar para la creación de una comercializadora como unidad estratégica de negocios para la empresa Vallejo hermanos ingenieros S.A.S?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles variables es necesario estudiar para realizar el plan de negocios?
- ¿Qué tipo de análisis debe hacerse del mercado con el fin de orientar estrategias para el plan de negocios?
- ¿Cómo estructurar un estudio técnico con el fin de proveer información sobre el monto de las inversiones?
- ¿Qué estructura organizacional debe tener la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad y que tan sensible es el proyecto ante el cambio del entorno?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular de un plan de negocios para la creación de una comercializadora como unidad estratégica de negocios para la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Elaborar el diagnóstico competitivo de la Empresa.
- ✚ Realizar un Estudio de Mercados y un Plan de Mercadeo.
- ✚ Formular un estudio técnico con el fin de proveer información del monto de las inversiones.
- ✚ Elaborar un estudio administrativo, definiendo claramente el perfil de la empresa y su organización.
- ✚ Realizar un estudio financiero y evaluación del proyecto.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

El plan de negocios para la creación de una comercializadora, para la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S. se plantea en primer lugar por la necesidad que se ha identificado en la disminución en el número de actores que intervienen en la comercialización de los productos quienes generan un incremento en los costos y por lo tanto un aumento en el nivel de los precios al consumidor final.

En segundo lugar se busca que la empresa no solo compre productos del extranjero para satisfacer la demanda local sino que también en un largo plazo venda productos al mercado internacional, consolidando a un más sus ingresos para poder fortalecer y mantener su posición en el mercado que hoy resulta tan competitivo.

En tercer lugar y en relación con lo anterior se quiere dar paso a un nuevo modelo de negocio en la región, como es la creación de una comercializadora, contribuyendo de esta manera en el desarrollo social y económico del Departamento de Nariño, por medio de la iniciativa de hacer empresa abriendo espacios para vincular a un número de personas que se verán beneficiadas directa e indirectamente con la ejecución de este proyecto, generando nuevas fuentes de empleo, contribuyendo en el nivel de ingresos de las familias y de esta forma incentivando la demanda.

Así mismo la idea nació ante la necesidad de lograr que el área del almacén se independice totalmente del área de ingeniería conformando una comercializadora con múltiples propósitos a presente y a futuro, empezando con dar respuesta a las peticiones de los clientes quienes piden una ampliación en el portafolio de productos que les ayude a solucionar de mejor manera y de forma efectiva las necesidades del campo. Es por eso que se ejecuta el plan de mercadeo como cimiento para dar paso a este gran proyecto.

Es así como la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S. quiere contribuir de alguna manera, en la lucha de esta región por alcanzar un mejor nivel de vida de sus habitantes, a través del trabajo constante y justo que conlleve a conseguir el bienestar social.

Finalmente, este proyecto se realiza buscando incluir la academia en el desarrollo empresarial de la región, pues se considera de vital importancia que la Universidad y el sector empresarial se vinculen para contribuir con la creación de empresa. Se plantea que genere resultados que permitan constituir una comercializadora una vez se recolecte la información necesaria y se analice los resultados de la investigación

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Estudios previos.** Como fundamento para desarrollar este Plan de Negocios nos apoyamos en algunas investigaciones que se han llevado cabo.

Un ejemplo de ello es el Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías en la ciudad de Pasto, el cual se fundamenta en la medida en que se conoce que existe una oportunidad de negocio que se puede llevar a la práctica aprovechando las ventajas que este sector posee. Lo que se busca es tener un comercio equilibrado con relación a los intereses económicos de los artesanos y de la empresa, favoreciendo de esta manera el desarrollo y el progreso del sector, como también evitando que instituciones de orden nacional e internacional lo exploten e impidan su progreso; además, generando empleo e ingresos y afianzando los valores culturales.

Es así como se desarrolló un estudio completo que comprende el estudio de mercados, el estudio técnico, estudio administrativo y financiero los cuales permiten conocer que tan factible es el plan de negocios, además que se determina los beneficios del proyecto dentro de la sociedad y el impacto social y económico que genera la puesta en marcha.

De esta manera los resultados que arroja esta investigación son muy positivos, pues ofrece a sus inversionistas altas tasas de rentabilidad, claro está, apoyándose en procesos industriales que mejoren e impulsen el desarrollo del trabajo logrando una mejor producción con calidad y en cantidad<sup>4</sup>.

De igual manera encontramos un gran número de estudios de planes de negocios en diferentes campos relacionados con la producción y comercialización de bienes tales como: la fabricación y comercialización de muebles en madera<sup>5</sup>, que sin lugar a dudas da un buen pronóstico para la iniciativa de este proyecto debido a las características sobresalientes en diseño, belleza y durabilidad. A demás porque más allá de ser un trabajo es considerado como un arte en donde se ve reflejada la creatividad de los artesanos.

---

<sup>4</sup>CEBALLO Richard Y DELGADO Wilmer, plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías tipo exportación en la ciudad de pasto, Tesis para optar por el título de administrador de empresas, Facultad de ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Nariño, 2008.

<sup>5</sup>AYALA Paola, GALLEGO Ever, GAVIRIA Pedro y SOLARTE Isabel, plan de negocios para el montaje de una empresa de fabricación y comercialización de muebles en madera en la ciudad de san Juan de pasto, Tesis para optar por el título de especialista en gerencia de mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad de Nariño, 2009.

Con estas propuestas que diversos autores plantean se busca que de alguna manera la región sobresalga entre las demás, pues se tiene conocimiento que Nariño por su condición geográfica y su diversidad de climas tiene potencial para producir y comercializar diferentes productos siempre y cuando se tenga la actitud de emprender y así sacar provecho a los factores de producción con los que se cuenta.

Tal es el caso del plan de negocios para la comercialización de almidón de yuca, con el cual se quiere dar paso a una producción y comercialización en grandes cantidades aprovechando de mejor manera los recursos y dejando atrás el comercio informal que de este se realiza.

El punto de venta que maneja Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, a pesar de contar con sus propios clientes y tener una política clara para su administración, no garantiza que al crear una empresa independiente con todo los gastos administrativos, financieros y de investigación que implica, tenga mejor éxito en el mercado ya que así mismo esto requiere mayor inversión de capital; motivo por el cual se hace necesario un estudio minucioso y profundo en todos los aspectos.

Los diferentes proyectos que se han desarrollado en diferentes áreas ayudan a predecir el futuro de una nueva investigación en la medida en que para ponerla en marcha es necesario realizar todos los estudios tanto financieros, administrativos de mercados para conocer en la realidad la factibilidad de dicho proyecto, pues el solo conocimiento de una buena idea de negocios no basta para predecir el futuro de este.

**5.1.2 Referentes teóricos.** Para el desarrollo de este proyecto se tomó como fundamento las cartillas que el fondo emprender pública en relación con el contenido del plan de negocios, en el cual se encuentran ilustrados los pasos fundamentales para llevar a cabo este proceso. En él se encuentran inmersos cada etapa que hay que seguir para llegar a concretar a buen término dicho plan. Siguiendo los lineamientos la cartilla contempla los siguientes pasos:

En cuanto al mercado, se realiza la investigación de mercados, en él se define los objetivos que se van a alcanzar, la justificación y antecedentes del proyecto, el análisis del sector, análisis del mercado y análisis de la competencia.

Las estrategias de mercado, en el cual se realiza la descripción básica del concepto del producto o servicio, se definen las estrategias de distribución, estrategias de precio, estrategias de promoción, estrategias de comunicación, estrategias de servicio, el presupuesto de la mezcla de Mercadeo y las estrategias de aprovisionamiento. Así mismo, es importante definir las proyecciones de ventas y política de cartera, esto de acuerdo a las políticas que la empresa se haya planteado.

En infraestructura relacionando la adquisición de máquinas, sus funciones, requerimiento de equipos muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial.

En la parte de organización; la estrategia organizacional (análisis DOFA), la estructura organizacional, los aspectos legales, costos administrativos registrando los gastos de personal por concepto de salarios etc.

En la parte financiera todo lo relacionado con los ingresos, egresos y capital de trabajo, así mismo los estados financieros básicos y razones financieras. Seguido a ello la evaluación del proyecto en donde se determina la TIO, VPN, TIR y el costo/ beneficio.

Por último el impacto económico, regional, social, ambiental que el plan de negocios generará y el resumen ejecutivo en donde se contemple los objetivos que se persiguen con la puesta en marcha del proyecto.

De esta manera este instrumento de información para la elaboración del plan de negocio aporta al proyecto los diferentes pasos que hay que seguir definiendo de manera clara cada ítem que este contiene.<sup>6</sup>

En lo referente a administración encontramos que Frederick W. Taylor planteo en 1911 que la máxima preocupación debía ser incrementar la productividad a través de la aplicación del método científico se le conoce como el “padre de la administración científica” y los principios que planteó como la base del método son los siguientes:

- ✚ Cambiar las reglas practicas por ciencia(conocimiento organizado)
- ✚ Establecer la armonía en las acciones de los grupos, más que la discordia.
- ✚ Convocar la cooperación de los seres humanos, en lugar del caótico individualismo.
- ✚ Trabajar por el mayor rendimiento y no restringir la producción.
- ✚ Fomentar el progreso de todos los trabajadores en la medida de todas sus posibilidades, para su mayor prosperidad y de la compañía.

Este método científico basado en la productividad planteado por Taylor, conduce a la empresa a crear un buen ambiente laboral. Aprovechar al máximo los recursos para lograr la máxima productividad esta tiene que ir de la mano con las buenas conductas y las relaciones que se establezcan en el interior de la empresa con el talento humano. Alcanzar los objetivos generales de la empresa es un trabajo

---

<sup>6</sup>SENA, FONDO EMPRENDER. Guía del plan de negocios [En línea] 2011. [Citado 26-Abril-2012]. Disponible en Internet: [http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia\\_plan\\_de\\_negocio.xls](http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_de_negocio.xls)

conjunto que se logra mediante la contribución de cada individuo que hace parte de una organización. Taylor dentro de estos cinco principios hace énfasis en la importancia que debe tener cada colaborador de la empresa en los diferentes procesos emprendidos, teniendo en cuenta sus conocimientos, aptitudes, preparación, ayudándoles en el crecimiento personal y de esta manera de la empresa.

Posteriormente Henri Fayol planteo la teoría moderna de la administración, dentro su teoría Fayol<sup>7</sup> formula un esquema básico con componentes entre los cuales encontramos:

#### 1. Operaciones de la empresa:

Dentro de las operaciones de una empresa señala seis áreas:

- ❖ Operaciones técnicas que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación.
- ❖ Operaciones comerciales
- ❖ Operaciones financieras
- ❖ Operaciones de contabilidad
- ❖ Las relacionadas con la seguridad, o sea las que tienen que ver con la protección de los bienes de la empresa y de las personas.
- ❖ Conjunto de operaciones que él llama operaciones administrativas

#### 2. Elementos de la administración:

El autor plantea cinco elementos administrativos:

- ❖ Previsión
- ❖ Organización
- ❖ Dirección
- ❖ Coordinación
- ❖ Control

Estos elementos se han reagrupado con el tiempo, pero no han tenido grandes modificaciones.

Esta teoría se tomara como referente para la creación de la empresa ya que en gran medida incluye los procesos administrativos que una empresa tiene que poseer.

Siguiendo con este recuento también es importante mencionar al científico Max Weber<sup>8</sup>, quien fue pionero en el desarrollo de la teoría de la organización

---

<sup>7</sup>Carlos Dávila L. de Guevara ,Teorías organizacionales y administración, Pág. 21

burocrática, en donde indica que la burocracia difiere mucho de esa noción de uso común.

El aporte de Weber está en identificar y elaborar las características de este modelo de organización que él llamó “Organización burocrática”, afirmando que ésta es la forma más eficiente de organización<sup>9</sup>. Para este sociólogo la burocracia es una forma de organización que va más allá de lo que tradicionalmente se entiende y presenta una perspectiva diferente identificando sus características que lo hacen propio de una administración completa, considerando además de los aspectos técnicos el “carácter social que toda forma de organización implica”

Entre sus características la organización burocrática presenta claramente cada uno de los aspectos que lo componen tales como: Áreas funcionales, políticas, normas, carrera administrativa, estructura jerárquica, estructura física, remuneración salarial, el ascenso, orientados a la consecución de los objetivos de la empresa.

Esta teoría le aporta al proyecto en la medida en que la conformación de una organización va mucho más allá de la preocupación financiera y física que implica el comienzo de una idea de negocio, pues es relevante tener en cuenta el aspecto social y humano que esto conlleva tanto a nivel interno como externo. Quizás este planteamiento que hace Weber no sea lo ideal para la empresa, pero si se puede decir que en este proceso se puede incluir perfectamente algunas características además que le servirá de complemento a otras teorías.

Continuando con este repaso, el Psicólogo Elton Mayo<sup>10</sup>, en la teoría de la organización y las relaciones humanas se hace énfasis en la parte humana de las organizaciones y es así como quiso referirse al tema y demostrar la gran influencia que la psicología tiene en la productividad del trabajo.

En resumen, el problema que se presentó en los años veinte y que dio lugar a este pensamiento se originó a raíz de la “crisis del capitalismo que se llamó la gran depresión” lo conllevó a diferentes manifestaciones que agudizó a un más los problemas surgidos con la misma crisis.

Por una parte, el mismo afán por salir de manera rápida de esta situación hizo que llevara a las industrias a forzar el trabajo en sus empleados provocando rechazo por parte de ellos haciendo que estos se organizaran para de esta manera poderse defender, dando lugar al fortalecimiento de la sindicalización.

---

<sup>8</sup> Ibíd. , P. 134.

<sup>9</sup> Ibíd. , P. 142.

<sup>10</sup> Ibíd. , P. 173.

Todo este fenómeno ha llevado a considerar como debería complementarse la organización con las relaciones humanas. Si por un lado se tiene en cuenta la productividad, la rentabilidad de una empresa por el otro lado debe prestarse especial atención a la partes emocional de las personas que conforman el talento humano en una organización, considerados como la parte más importante.

Es así como se empezó a definir bien el perfil y el desempeño de los gerentes y los trabajadores. “el trabajador había sido considerado como una persona más o menos de corta visión e incapaz que había fracasado en la lucha por sobrevivir, a verlo como un trabajador como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenía que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajosos para él y rentable para la empresa”<sup>11</sup> “ y al gerente como el líder cuyo éxito en la lucha por sobrevivir testificaba sus habilidades superiores: perseverancia, capacidad para el trabajo, prudencia a la vez que osadía y otras, pasando al elogio de las cualidades idealmente hechas para el manejo de hombres y para el avance de sus propias carreras en un ambiente burocrático”.

Esta teoría que desarrollo el psicólogo Elton Mayo, partiendo de una realidad que se vivió muy de cerca en los años veinte se puede evidenciar hoy en día en las diferentes organizaciones quienes se ven afectadas por circunstancias que no son ajenas a la realidad misma del campo empresarial que surgen a raíz de la evolución tecnológica y que sin duda influyen en las organizaciones.

El aporte que le hace esta teoría a la empresa es la manera como se debe identificar claramente la productividad, la rentabilidad y el carácter social y humano. Si bien, para una empresa es importante y vital la prosperidad empresarial, es verdad que estos logros se dan mediante el trabajo conjunto; de la parte financiera y el talento humano.

Ya adentrándose en la parte de mercadeo encontramos que para realizar el diagnóstico de la empresa se utilizan una serie de herramientas formulas por Fred David<sup>12</sup>, entre las cuales encontramos como primer instrumento la matriz de evaluación de factores internos, la cual se constituye según lo planteado en una especie de auditoria interna que permite identificar la posición interna, analizar la incidencia de las debilidades, evaluar las fortalezas con las que cuenta la empresa y las relaciones entre ellas.

Para la matriz de evaluación de factores internos, el mismo autor indica que principalmente permite conocer la posición estratégica externa de la organización,

---

<sup>11</sup> Carlos Dávila L. de Guevara, Op.cit. p.22

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DEL ORIENTE, VENEZUELA. EFI,EFE Y FODA [en línea]2013 [Citado 02 – noviembre- 2013 ] Disponible en internet:[http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,\\_EFE\\_Y\\_FODA#Matriz\\_de\\_evaluaci.C3.B3n\\_de\\_factores\\_internos\\_.28EFI.29](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE_Y_FODA#Matriz_de_evaluaci.C3.B3n_de_factores_internos_.28EFI.29)

mediante esta matriz se identifican diferentes factores existentes en el entorno, los cuales afectan a la empresa de manera directa o indirecta, permitiendo determinar de qué manera responde la entidad a las oportunidades existente en el entorno donde se desarrolla.

En lo referente a la matriz de perfil competitivo, según Hernán Zavala<sup>13</sup> busca identificar la posición que ocupa la empresa frente a los principales competidores teniendo en cuenta aspectos tanto internos como externos para realizar la ponderación correspondiente. Un postulado básico de la administración estratégica según Fred David es que "Las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las amenazas externas, por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas."<sup>14</sup> En lo concerniente entorno interno se busca contrarrestar las debilidades con las fortalezas existentes en la empresa.

Según lo planteado por Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>15</sup> el proceso de planeación estratégica inicia con la declaración de misión que se toma como la expresión del propósito de la organización, posteriormente la misión debe convertirse tanto en objetivos de negocios como en objetivos de marketing. Es preciso que se desarrollen estrategias de marketing para apoyar los objetivos antes mencionados. De igual manera Kotler y Keller afirman que para realizar la planeación estratégica se inicia con la declaración de misión: "En primer lugar, un numero limitado de objetivos. En segundo lugar, las declaraciones deben resaltar las políticas y los valores principales de la empresa. En tercer lugar, las declaraciones definen los principales campos competitivos de la empresa"<sup>16</sup>. En lo que respecta a la definición de negocio, esta debe plantearse como un proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes.

De igual manera, los autores definen "la dirección de marketing como el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, fortalecer y mantener y mantener intercambios provechosos con los compradores neta y así alcanzar los objetivos de la organización"<sup>17</sup>

Dentro de los componentes teóricos también se incluyen teorías referentes al marketing donde se tiene que "el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la

---

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD DEL ORIENTE, VENEZUELA. Matriz de perfil competitivo [en línea] 2013 [Citado 02 -noviembre- 2013] Disponible en internet: [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz\\_de\\_perfil\\_competitivo](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz_de_perfil_competitivo).

<sup>14</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pag.70

<sup>15</sup> Kotler, Philip. Armstrong Gary. Fundamentos de marketing. Pág. 42

<sup>16</sup> Kotler, Philip. Keller Kevin. Dirección de Marketing. Pag 46.

<sup>17</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary Opt cit., Pág. 15



entrega de la satisfacción deseada de un modo más eficaz y eficiente que los competidores" <sup>18</sup>

También se tiene en cuenta que los primeros tres pasos del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades de los clientes, diseñar una estrategia de marketing impulsada por los clientes, y elaborar programas de marketing) conducen al cuarto y más importante paso: crear relaciones redituables con los clientes<sup>19</sup>. Es aquí donde encontramos la CRM (custom relationship management), actualmente la CRM se plantea como un proceso integral de crear y mantener relaciones con el cliente, entregándole valor y satisfacción superiores para que de esta manera la empresa incremente su competitividad en el mercado.

Otro aspecto a considerar para el crecimiento de la empresa es la aplicación de la matriz de expansión de productos y mercados formulada por Igor Ansoff, según lo manifestado por Kotler se toma como una "herramienta de planeación de cartera que sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación"<sup>20</sup> esta herramienta se toma en cuenta para seleccionar las estrategias que se pueden aplicar de acuerdo a la situación de la comercializadora. Dentro del mercadeo se menciona con frecuencia la mezcla de marketing que se define como " un conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir el efecto deseado en el mercado meta"<sup>21</sup> sin embargo desde la perspectiva del comprador las cuatro P de la mezcla de mercadeo se convierten en cuatro C que son cliente complacido, costo para el cliente, conveniencia y comunicación. De manera que para generar la mezcla de mercadeo si bien la empresa aplica las cuatro P debe tener en cuenta también la mezcla correspondiente al punto de vista del cliente. De igual manera, aparte de la mezcla de mercadeo también son muy importantes los proveedores debido a que constituyen una parte básica del marketing pues ellos inciden en el éxito o la falla de las estrategias de marketing que se estén ejecutando. Actualmente se tratan como socios para crear y entregar valor a los clientes.

Por último dentro del mercadeo también se encuentra la investigación de mercados, la cual comprende un sistemático proceso de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización. El proceso de investigación de mercados abarca cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar la investigación, implementar el plan de investigación e

---

<sup>18</sup> Ibíd., Pág. 11

<sup>19</sup> Ibíd., Pág. 13

<sup>20</sup> Ibíd., Pág. 44.

<sup>21</sup> Ibíd., Pág. 52

interpretar los resultados"<sup>22</sup> proceso que toda empresa debe realizar para definir las oportunidades de mercadeo que se le presentan y para seleccionar las mejores estrategias aplicables.

Por último William Deming plantea "la rentabilidad de un negocio viene de clientes que retornan, de clientes que elogian un proyecto, producto o servicio y que traen a sus amigos con ellos". El aporte que Deming hace será tenido en cuenta en este proyecto en lo referente a la Escuela de la Calidad, movimiento de teoría y práctica organizacional iniciado por Joseph Juran y Deming que plantea el desarrollo de nuevas metodologías para mejorar la calidad y reducir costes y desperdicio. John F. Welch Jr., CEO de General Electric manifiesta "La calidad es la mejor garantía de lealtad de nuestros clientes, nuestra defensa mas poderosa contra la competencia y la única vía para el crecimiento y las ganancias sustentables"<sup>23</sup>. Kotler y Keller concuerdan al afirmar que "La calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad están estrechamente relacionadas"<sup>24</sup>. Se puede inferir según lo anteriormente planteado que la calidad tanto en el producto que se ofrece como en el servicio que se presta en la compra y en el servicio postventas se convierte en un aspecto diferenciador de la competencia, el cual puede hacer que los compradores se conviertan en clientes fieles.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

### Estudio de mercados

- Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización"
- Randall, define el estudio de mercado de la siguiente manera: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing"
- Según Malhotra, los estudios de mercado "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor"<sup>25</sup>

Un estudio de mercados le permite a la comercializadora evaluar de manera cuidadosa las oportunidades de marketing que se le presentan y decidir en qué mercados ingresará. De igual manera puede identificar la situación que afronta y controlar las acciones de marketing.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, Pág. 102

<sup>23</sup> Kotler Philip. Keller Kevin. *Opt cit.*, Pág. 240

<sup>24</sup> *Ibíd.*, Pag 148

<sup>25</sup> PROMONEGOCIOS.NET. El Estudio de Mercado [en línea]2008 [Citado 30 –agosto-

- ❖ **Estrategia:** son acciones y medidas que la Empresa busca para ser más competitiva en el sector, así mismo para poder afrontar los retos que se avecinan. Para la comercializadora se aplica el modelo planteado por Ansoff determinado aplicar tres tipos de estrategias que se aplican según los mercados y los productos existentes.
- ❖ **Tratados comerciales:** oportunidad que se presenta para que las Empresas busquen concretar negocios con otros países aprovechando los beneficios arancelarios como de libre comercio que este ofrece. Así mismo es la oportunidad para poder tecnificar el sector por medio de la compra de maquinaria de alta tecnología. Para la comercializadora representa la oportunidad de disminuir la cadena de abastecimiento, convirtiéndose futuro en un distribuidor autorizado a nivel nacional.
- ❖ **Competencia:** en el mercado existen empresas que ofrecen productos y servicios semejantes o sustitutos a los ofrecidos por la organización, por lo cual la empresa se enfoca en la identificación y satisfacción de las demandas y deseos de los clientes, para la comercializadora se plantea un enfoque en la calidad, la atención al cliente y el servicio postventa para hacer frente a la competencia identificada (Casa Mettler, Tecniagro, Maquinagro y las falsificaciones de origen Chino.)
- ❖ **Costos de producción:** Gastos incurridos en el desarrollo de la actividad principal como pago de nómina, servicios, impuestos y pago de utilidades e intereses propios de la empresa no se aplican gastos en adquisición o montaje de materias primas puesto que los productos ofrecidos no pueden ser modificados.
- ❖ **Costos variables de producción:** Costos incurridos en la adquisición de nuevas líneas de productos, así mismo como en el personal adicional vinculado para cumplir con las labores de venta online. . Estos costos también incluyen un posible incremento en la inversión para realizar campañas informativas sobre las líneas antes mencionadas, tanto online como por radio y teléfono celular.
- ❖ **DOFA:** (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas). Es una herramienta utilizada para identificar variables y características tanto del entorno interno como externo de una empresa, para con ello realizar acciones estratégicas que contrarresten las debilidades y amenazas del entorno. En lo referente a la comercializadora la matriz DOFA permite observar aspectos relevantes en lo referente a la competencia, los clientes y lo que la empresa puede mejorar en el entorno interno, de igual manera se fijan estrategias como realizar campañas en emisoras de alto cubrimiento en nuevas zonas y la creación de una página web interactiva que permita la realización de transacciones comerciales.

- ❖ **Segmento de mercado:** Un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado.<sup>26</sup> . Los segmentos de mercado a los que se dirige la comercializadora corresponde a los agricultores del municipio de Pasto y sus zonas aledañas, así como también las instituciones públicas y privadas que hacen uso de maquinaria para el mantenimiento de sus instalaciones.
- ❖ **Marketing directo:** (correo electrónico, telemarketing, marketing por internet). Se caracteriza por la personalización, la actualización y la interacción debido a que el mensaje se puede preparar para que atraiga al receptor, se prepara con rapidez y es susceptible de modificarse según las respuestas del receptor. Dentro de las estrategias planteadas para la comercializadora se aplican las tres formas de marketing directo, puesto que se busca incrementar la comunicación con el cliente mediante e-mail, celular y por medio de la página web.
- ❖ **Punto de venta:** lugar en donde se realiza el contacto con el cliente a través de la compra y venta de productos, así mismo es la oportunidad para establecer buenas relaciones con los compradores y clientes brindándoles una buena atención al cliente. Este lugar puede ser físico o virtual, y con el acceso de los consumidores a nuevas tecnologías, la mayoría de las compras empiezan con la búsqueda de información en Internet, en algunos casos se realiza la compra desde páginas web, pero para lo referente a maquinaria la compra se realiza en el punto de venta puesto que se hace necesaria la asesoría y la prueba de funcionamiento del producto.
- ❖ **Compra:** proceso mediante el cual una persona hace uso del poder de compra que posee en un momento determinado para adquirir un producto o servicio que satisfaga un deseo insatisfecho, en el caso de los agricultores, este proceso se realiza para satisfacer el deseo de incrementar la productividad en su trabajo, razón por la cual adquieren maquinaria que les ayude a tecnificar la producción.
- ❖ **Proveedor:** persona o institución encargada de abastecer los productos que ofrece la Empresa y que se constituye como parte importante en el logro de los objetivos de la empresa, para VH comercializadora los proveedores identificados son Durespo S.A, Incolma, Energía y Potencia y Eduardoño

---

<sup>26</sup> THOMPSON, Iván El segmento de Mercado[en línea] 2005[citado 06-Oct-2011] Disponible en internet : <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>

quienes son distribuidores exclusivos para Colombia de las marcas que se ofrecen en el establecimiento.

- ❖ **Cliente:** parte fundamental en todo el proceso. Persona a quien se le ayuda a resolver sus necesidades mediante un trato cordial y eficiente. En el caso de la comercializadora los clientes son instituciones y organizaciones públicas y privadas que hacen uso de maquinaria agrícola y los agricultores del municipio de Pasto y zonas aledañas.
- ❖ **Investigación de mercados:** Kotler y Keller afirman que "consiste en el diseño, recopilación, análisis y reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa"<sup>27</sup> para posterior toma de decisiones en pro de la Empresa y el cliente. La investigación de mercados contribuir a que los inversionistas conozcan la posición que tienen los clientes actuales sobre la creación de la nueva unidad de negocio y también permite identificar la competencia mas representativa.
- ❖ **Marketing:** para Kotler "es un proceso social y administrativo por el que individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros"<sup>28</sup> para la comercializadora se toma como principal punto de referencia buscar la satisfacción del cliente de manera que no solo se logre una venta sino que se comprendan las necesidades de los clientes a través de acciones de mercadeo, buscando la fidelización del cliente.
- ❖ **Demanda:** deseos respaldados por el poder de compra que para el caso de la comercializadora se ven reflejados en los compradores que de maquinaria quienes mediante la compra buscan adquirir beneficios que les permitan incrementar su capacidad productiva e incrementar sus ingresos.
- ❖ **Oferta:** "La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."<sup>29</sup> La oferta realizada por VH Comercializadora se centra en productos y maquinarias para el área agropecuaria que permitan tecnificar la producción del sector.
- ❖ **Mercado: Mercado:** espacio físico o virtual conformado por "agrupaciones de consumidores. Así se enriende que los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado".<sup>30</sup> En este espacio se busca como

---

<sup>27</sup> Kotler Philip. Keller Kevin opt cit., Pág. 102

<sup>28</sup> Kotler Philip. Amrstrong Gary opt. cit., Pág. 30

<sup>29</sup> Definición de oferta [En línea]. 2013 [citado 22-Nov-2013] disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>

<sup>30</sup> Kotler Philip. Keller Kevin opt cit., Pág. 30

objetivo principal satisfacer las necesidades de los consumidores. Kotler simplifica el concepto de mercado : " conjunto de compradores reales o potenciales de un producto"<sup>31</sup> por esta razón se puede decir que es un espacio dentro del cual confluyen vendedores y compradores que buscan satisfacer sus necesidades y deseos mediante la compra o venta de un determinado producto o servicio.

- ❖ **Producto:** es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, lugares, organizaciones, información e ideas. VH comercializadora ofrece productos físicos que se complementan con servicios técnicos y capacitaciones, además de una atención y servicio al cliente orientados a generar experiencias satisfactorias durante el proceso de compra y la postventa.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

**5.3.1 Departamento de Nariño.** El Departamento de Nariño es un territorio de 33.268 Km<sup>2</sup><sup>32</sup>, ubicado al suroccidente de Colombia, limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Este con el Departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico, tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica.

La economía del departamento de Nariño<sup>33</sup> está sustentada en la prestación de servicios financieros, de salud, transporte, educación, el comercio, la actividad agropecuaria, la agroindustria, las artesanías, industria del cuero y marroquinería, madera, turismo. Le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, maíz, hortalizas, trigo, fríjol, cacao, coco, caña panelera, palma aceitera, frutas y cebada, entre otros; la ganadería vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino, porcino y la actividad cuyicula. Además se realiza la explotación forestal, la pesca en el litoral pacífico como la actividad minera.

**5.3.2 Vallejo hermanos ingenieros S.A.S.** Es una empresa dedicada desde hace 25<sup>34</sup> años a la construcción, mantenimiento y reparación de líneas de

---

<sup>31</sup> Kotler Philip. Amrstrong Gary opt. cit., Pág. 40

<sup>32</sup> Plan regional de competitividad para el departamento de Nariño.2009

<sup>33</sup> Ibíd. , p 45.

<sup>34</sup> Manual de la Calidad Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, versión 8.

distribución, subtransmisión, transmisión y transformación de energía eléctrica y de telecomunicaciones.

Desde la Junta de Socios y estructurando una organización que se adapta a las condiciones del mercado y con el liderazgo del Ingeniero Rodrigo Vallejo, se ha logrado sostener a lo largo de más de 23 años vigente la empresa en el mercado de los contratistas en el campo de la construcción de redes de energía eléctrica y telecomunicaciones. Los valores empresariales que hacen parte de la cultura organizacional y que han guiado el trabajo son definidos entre otros por el compromiso con el cliente mediante la honestidad, la ética, el cumplimiento y el respeto, condiciones tales que han construido una imagen positiva de confiabilidad y de reconocimiento de la empresa en la región del Sur – Occidente Colombiano. El enfoque en la Calidad ha sido una constante que ha orientado los diversos proyectos realizados por la firma Vallejo Hermanos Ingenieros así:

- En el año 1996 se solicita al CIDET (Centro de Investigaciones del Sector Eléctrico) realice la evaluación correspondiente del Sistema de Gestión de Calidad obteniéndose calificaciones favorables.
- En el año 1997 el CIDET realiza seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.
- El 15 de Marzo de 2005 ICONTEC certifica el Sistema de Gestión de Calidad en el alcance mencionado y mediante auditorias de seguimiento se confirma el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad para los años 2006 y 2007.
- El 25 de Junio de 2008, mediante Auditoria de Renovación, realizada por ICONTEC se renueva la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.
- El 6 de Noviembre de 2009 se realiza la auditoria de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.

Rasgos más destacados:

- Evaluados como proveedores altamente confiables ante entidades como Isa, Epsa, y otros.
- Cuenta con una Estructura Organizacional ágil, conformada por profesionales idóneos en el área con amplia experiencia.
- El enfoque al Cliente hace que el sistema de gestión garantice la calidad del quehacer, avalado por Icontec mediante la Certificación de los procesos.
- La infraestructura representada en Equipo y herramientas necesarias para garantizar la ejecución de los proyectos cuyo alcance hablan por sí mismos tanto en términos técnicos como económicos.

## 5.4 MARCO SOCIOECONÓMICO

En 2010, en el municipio de Pasto se constituyeron 264<sup>35</sup> empresas, con un capital de \$39.648<sup>36</sup> millones, lo que representó un aumento de 84,0%<sup>37</sup> con relación al 2009, año en que este rubro ascendió a \$21.543<sup>38</sup> millones, representado en 202 empresas, de las cuales 56 fueron del sector comercio, con un capital de \$2.126 millones.

La economía de Nariño mostró algunos síntomas de recuperación en 2010, a pesar del impacto que la fuerte ola invernal de final de año tuvo en el Suroccidente, principalmente en la producción agrícola e industrial. Se destaca, por ejemplo, que la cartera neta del sistema financiero creció 13,2%, en tanto que las captaciones reportaron incremento de 11,8%. Por su parte, la inflación en Pasto ascendió a 2,6%, superior en 1,0 pp. a la del año anterior e inferior en 0,6 pp. al promedio nacional de 2010. El incremento en la variación del IPC de Pasto se justificó por el crecimiento de tres grupos: diversión, que luego de haber presentado una desaceleración en 2009 llegó a crecer 4,3 pp. en 2010; transporte, que lo hizo en 3,5 pp.; y alimentos, en 3,2 pp. Los restantes seis grupos presentaron disminuciones generalizadas.

En el mercado laboral, la tasa de desempleo de Pasto mostró un leve descenso al ubicarse en 15,9%, mientras la desocupación para el conjunto de las 24 ciudades investigadas por el DANE llegó a 12,5%. La inversión neta en sociedades registradas en la Cámara de Comercio de Pasto mostró un significativo repunte (264,2%): sobresalieron los incrementos de capital en el sector salud, con participación de 49,0% en el total, en razón a la construcción de clínicas privadas; el sector comercio, con 11,1% del total; y el de electricidad, gas y agua, que participó con 10,5% del total.

En el comercio exterior, las exportaciones no tradicionales del departamento se redujeron 59,0% al totalizar US\$7.159<sup>39</sup> miles frente a los US\$17.447 miles de 2009. De igual forma, las exportaciones hacia Ecuador decrecieron 70,3% respecto a 2009 y su participación en el monto total disminuyó en 13,7 pp. al pasar de 49,4% a 35,7% en 2010. Por su parte, las importaciones se incrementaron 13,7% al sumar US\$412.237 miles, jalonadas por bienes de consumo duradero y bienes de capital, principalmente equipo de transporte.

---

<sup>35</sup> DANE Icer Nariño [En línea]. 2010 [citado 08-Oct-2011] disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>36</sup> Ibíd. , Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>37</sup> Ibíd. , Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>38</sup> Ibíd. , Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>39</sup> Ibíd. , Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)



## **5.5 MARCO LEGAL**

La Empresa se guió por los reglamentos mencionados a continuación:

La Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008, por medio de la cual se crea la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), mediante la cual se reglamenta la constitución de una sociedad comercial como una S.A.S e incluye aspectos de importancia tales como: naturaleza, reglamentación, control, estructura orgánica y prohibiciones que se aplican a dicha sociedad y demás disposiciones que se contemplan en el Código de Comercio.

El Código de Comercio de Colombia en el cual se establecen las normas mínimas que rigen todos los actos mercantiles y demás relaciones de índole mercantil dentro de los cuales se encuentran: deberes, derechos, actividades, procedimientos, requisitos y de las sociedades, entre otros.

El Código Sustantivo del Trabajo que reglamenta las relaciones que surgen entre los empleadores y trabajadores, hace referencia a toda actividad humana libre que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra y regula aspectos como: protección, igualdad, derechos, salarios, normas de contratación entre otros. Con el fin de establecer un ambiente laboral conforme lo establece ley.

Para la empresa es muy importante y necesario tener en cuenta las disposiciones que contempla este código debido a que se afianza una relación con el personal de trabajo estableciendo un buen ambiente laboral conforme lo establece la ley.

El estatuto tributario que rige las obligaciones tributarias y por el cual se da cumplimiento a las obligaciones que la empresa adquiere al momento de constituirse, evitando de esta manera sanciones y multas por no declarar sin alterar su desempeño normal.

## **5.6 COBERTURA DE ESTUDIO**

**5.6.1 Espacial.** La presente investigación se realizara en el sector económico terciario, sub sector comercio y servicios dedicado a la compra y ventas de productos para actividades agropecuarias; en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, en la República de Colombia.

**5.6.2 Temporal.** Esta investigación se realizara durante el primer y segundo semestres de 2012 y primer trimestre de 2013, periodo comprendido entre Enero de 2012 y febrero de 2013.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Inicialmente aplicó la investigación exploratoria<sup>40</sup> teniendo en cuenta que este tipo de investigación es la apropiada en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones y es utilizada cuando la gerencia busca oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas o hipótesis relacionados con la situación, cuando estos temas han sido investigados y la toma de decisiones se ha definido completamente la investigación exploratoria resulta de gran utilidad para la identificación de las líneas de acción o alternativas para la empresa.

Para este caso en particular también se tomó el tipo de investigación descriptivo, puesto que lo se busca con este proyecto es contribuir al desarrollo social y económico de la región, a través de la compra y venta de bienes que satisfagan a los clientes. Esto da paso a la identificación y análisis de las variables que están directamente relacionadas con el desempeño de la economía influyendo de manera positiva o negativa en la sociedad.

Así mismo se buscó recolectar información de los consumidores potenciales como: número de población, edades, costumbres, educación, preferencias de consumo, motivación frente al trabajo, grado de interés de entidades en prestar asesorías, necesidades, y así poder tomar las mejores decisiones para lograr los resultados esperados en la iniciativa de este proyecto hacia el fomento de la economía y el progreso de la región.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

El método utilizado en esta investigación fue el inductivo; pues se parte de la observación de situaciones que se reflejan en el Departamento de Nariño y de las necesidades que la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, ha identificado, para establecer que el área comercial tiene posibilidades de convertirse en una comercializadora independiente. Partiendo de una realidad en la cual, los costos de los productos se ven alterados por la existencia de muchos intermediarios, y no tanto por los costos en las materias primas. De esta manera se supone que realizándolo de manera directa los productos serán más competitivos y por lo tanto la inserción en el mercado interno será más factible.

También se trabajó con el método deductivo, ya que como es de conocimiento no todos los países cuentan con el mismo desarrollo tecnológico, muchos como el caso de Colombia y en particular el Departamento de Nariño cuentan con un

---

<sup>40</sup>JANY, José Nicolás. Investigación de mercados: un enfoque operativo. P. 7

proceso de producción muy tradicional, de ahí que se espera analizar los resultados que un nuevo proceso adoptado traería para la región.

De igual manera, se hizo uso del método de análisis y el método de síntesis ya que se tomará a la empresa para luego identificar y estudiar cada parte de manera individual, es decir cada uno de los componentes internos que conforman la empresa de modo que se pueda entender y así sacar conclusiones de lo complejo y del alcance que implica administrar una organización.

### **6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **FUENTES:**

- ✓ **FUENTES PRIMARIAS:** se optó por un censo tanto a clientes actuales como a algunos clientes potenciales. Comunicaciones permanentes con el Gerente de la Empresa con el propósito de adquirir mayores conocimientos sobre el área de comercialización.
- ✓ **FUENTES SECUNDARIAS:** se hizo uso de publicaciones relacionadas con el tema (libros de texto, revistas, documentos entre otros.), así como investigaciones realizadas de manera reciente sobre el sector tanto por estudiantes como por Proexport y demás entidades encargadas de promocionar el comercio exterior.
- ✓ **FUENTES TERCIARIAS:** se recurrió a ensayos y ponencias de diferentes entidades relacionadas con el comercio internacional y a publicaciones online referentes al tema.

- **INSTRUMENTOS**

- ✓ **SONDEO DE OPINIÓN:** consultando la opinión de los consumidores esporádicos de productos acerca de la creación de la empresa
- ✓ **ENTREVISTAS:** con el propósito de adquirir mayores conocimientos sobre el área de comercialización.

### **6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

La información recopilada con la ayuda de las fuentes antes mencionadas permitió realizar un análisis tanto administrativo como técnico y financiero sobre la creación de una sociedad de comercialización internacional. Los análisis se

realizaran a manera de gráficos y tablas para facilitar su comprensión. También se hizo un análisis de la información obtenida de los materiales bibliográficos e internet buscando determinar las mejores estrategias para la comercialización de los productos tanto en el mercado interno como el mercado externo.

#### **6.4.1 Población y Muestra**

##### **POBLACIÓN 1**

Directivos de la empresa Vallejo hermanos Ingenieros S.A.S: Rodrigo y Fanny Vallejo.

##### **POBLACIÓN 2**

Clientes actuales del área comercial de Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S correspondientes a 120 según base de datos de la empresa a quienes se les aplicó un censo buscando obtener una mejor comprensión de las necesidades de los clientes actuales del punto de venta y su opinión acerca de la creación de la nueva empresa.

##### **POBLACIÓN 3**

Compradores esporádicos del área comercial de la Empresa. Se realizó el sondeo durante tres semanas a los compradores que acudían al almacén.

## 7. DIAGNOSTICO

### 7.1 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

### 7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

**7.2.1 Misión.** Somos una empresa que presta servicios de Construcción de obras Civiles, redes de: Energía, Agua y Telecomunicaciones; comercializa materiales, servicios y equipos para los sectores de: energía, agua y agroforestal, maximizando beneficios para todos los públicos.

**7.2.2 Visión.** En el 2014 Vallejo Hermanos Ingenieros, se ha consolidado como empresa líder en Colombia, en la construcción de redes de: Energía, Agua y Telecomunicaciones; obras civiles y en la comercialización de: Energía, de equipo agroforestal y de material eléctrico para grandes proyectos, prestando sus servicios a transportadoras de energía eléctrica, electrificadoras, a la industria petrolera y a propietarios agroforestales, soportando su trabajo en el respeto, la responsabilidad, la honestidad y la perseverancia.

### 7.3 RASGOS MÁS DESTACADOS:

- Contamos con una Estructura Organizacional ágil, conformada por profesionales idóneos en el área con amplia experiencia.
- El enfoque al Cliente hace que nuestro sistema de gestión garantice la calidad de nuestro quehacer, avalado por Icontec mediante la Certificación de nuestros procesos.
- La infraestructura representada en Equipo y herramientas necesarias para garantizar la ejecución de los proyectos cuyo alcance hablan por sí mismos tanto en términos técnicos como económicos.

### 7.4 POLITICAS

**7.4.1 Políticas de compra.** Las compras que la organización efectúa para la realización del producto, se harán de forma tal que el producto comprado (bienes o servicios) se suministren a tiempo, a precios competitivos y basados en la selección rigurosa de proveedores para evitar reprocesos.

**7.4.2 Política de talento humano.** La gestión del talento humano en nuestra organización está basada en la identificación y desarrollo continuo de la competencia laboral de tal manera que aporte en los desarrollos globales, individuales y de la organización.

**7.4.3 Políticas de calidad.**

**Cuadro 1. Políticas de Calidad.**

DIRECTRICES PARA LA POLITICA DE CALIDAD	POLITICA DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de excelente calidad, que se mejoran continuamente, se entregan a tiempo y a precios competitivos, garantizando consolidación y crecimiento.
Cumplimiento y entrega a tiempo	
Precios competitivos	
Mejoramiento continuo	
Consolidación y crecimiento	

*Fuente: Manual de calidad Versión 8 de Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S*

**7.5 OBJETIVOS DE CALIDAD.**

- ✚ Obtener la satisfacción del cliente
- ✚ Disminuir el tiempo de entrega
- ✚ Disminuir reprocesos
- ✚ Mejorar las competencia del personal
- ✚ Garantizar la consolidación y crecimiento.

**7.6 POLITICA EMPRESARIAL**

Crece empresarialmente de manera sostenida, maximizando beneficios sociales, con el menor impacto ambiental, garantizando salud y seguridad, calidad en los productos entregados. Regidos por principios éticos de transparencia y calidad.

## 7.7 VALORES CORPORATIVOS

- **RESPECTO:** Reconocer la dignidad de todo ser humano expresado en actitudes de tolerancia, amabilidad y buen trato que construye relaciones basadas en la cordialidad y la confianza.
- **HONESTIDAD:** es la conducta recta y honrada que guía los compromisos que se adquieren, así como actuar con la verdad, demostrando sinceridad y coherencia entre lo que se hace, lo que se piensa, y lo que se dice.
- **RESPONSABILIDAD:** cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas dando respuestas adecuadas, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuestos a rendir cuenta de estos, de tal manera que nos permita alcanzar la confianza plena del cliente y desarrollar la misión empresarial.
- **PERSEVERANCIA:** Como clave del éxito implica la persistencia hacia el alcance del objetivo.

## 7.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

**7.8.1 Resultados del sondeo de opinión.** Los resultados obtenidos mediante este sondeo de opinión revelan que los esfuerzos que se hacen desde gerencia están dando buenos frutos, es así como se puede afirmar que el documento de gestión de calidad no es solo un requisito para obtener la certificación sino que va más allá de este fin.

Las directrices que en este manual se plasman con un enfoque total hacia el cliente se ven reflejadas en resultados evidentes y los compradores con su opinión dan fe de esto.

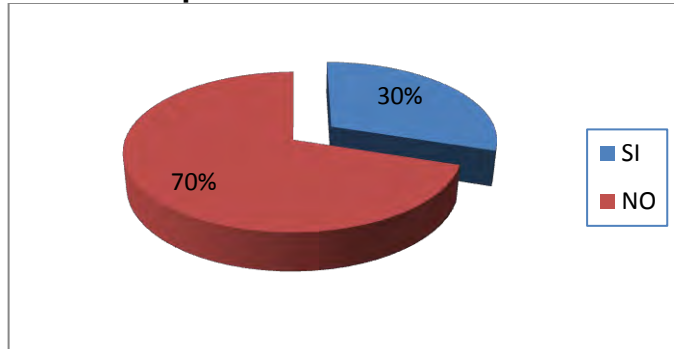
Los compradores no sólo son compradores ocasionales sino que una vez hecho el acercamiento a la Empresa se sienten motivados, atraídos a volver al establecimiento. El sondeo revela que el 70% de las personas ya han realizado dos o más compras anteriores mientras que el 30% lo hace por primera vez y los cuales afirman haber recibido un trato cordial por parte de los asesores comerciales, los cuales han estado siempre disponibles y atentos a solucionar de manera eficiente sus necesidades. Así los compradores se sienten muy satisfechos con la atención recibida, teniendo un 0% de personas que opinan lo contrario.

La concepción que desde la administración se maneja con respecto a la importancia y el valor que tiene el cliente para la organización está bien orientada

y aprendida en el entorno interno de la empresa; son datos que se comprueban con la información que brindan los mismos compradores. Dan las mejores referencias en cuanto a calidad en los productos, atención y servicio al cliente. Mencionan tener seguridad al momento de adquirir un producto porque conocen que la empresa solo trabaja con productos de calidad.

A continuación se presenta el informe completo del sondeo de opinión:

**Grafico 1. Frecuencia de compra de los consumidores.**



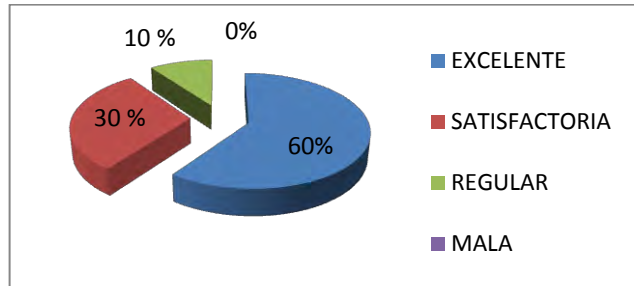
*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

El 70 % de los consumidores respondieron que no, mientras el 30% dicen que sí. Esto nos permite establecer que más de la mitad de las personas que realizó la compra en este establecimiento ha tenido contacto con la empresa y por lo tanto es muy importante la atención y el servicio que se les pueda brindar a los clientes porque de ello depende que estas personas se conviertan en clientes fieles.

Para el 30% que corresponde a las personas que realizaron la compra por primera vez, es aún más importante el compromiso que se tiene que establecer pues la experiencia que ellos se llevan hace que regresen a realizar compras, y ,además porque pueden dar buenas referencias de la empresa. La frecuencia de compra se toma como oportunidad para la empresa debido al porcentaje representativo de nuevos clientes.



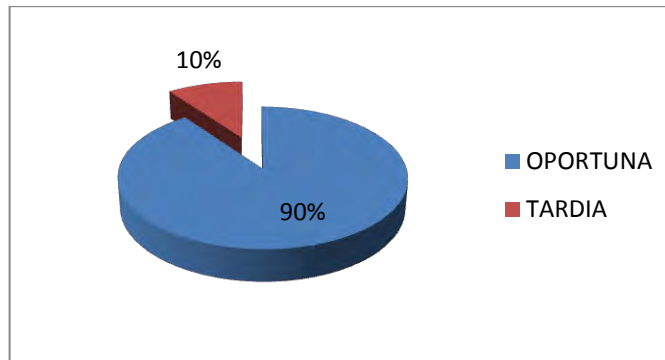
### Grafico 2. Atención recibida



*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

Para el 60% de los compradores la atención recibida fue excelente, el 30% satisfactoria, el 10% regular, mientras que un 0% menciona que es mala. Hoy en día, en donde la competencia se encuentra por todos lados y los productos se los puede encontrar en cualquier establecimiento y con las mismas características exigidas; lo que cuenta es la atención que se les pueda brindar a los compradores pues se llevan una buena imagen de la empresa y su opinión puede ser un punto de referencia para nuevos clientes lo cual se constituye en una oportunidad.

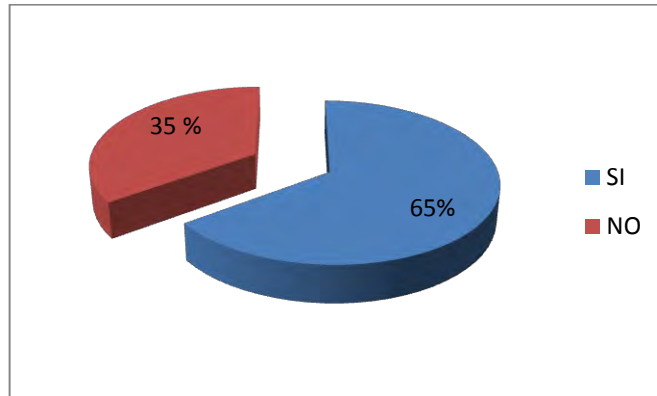
### Grafico 3. Efectividad en la atención.



*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

Un 90% de los compradores menciona que la atención recibida fue oportuna en tanto que un 10% dice que fue tardía. La rapidez con la que se atiende al comprador hace que este se sienta muy valioso para la empresa sin importar el volumen de su compra, incrementa el nivel de satisfacción y puede constituirse en un incentivo para que el comprador regrese. El enfoque hacia el cliente y la atención oportuna se convierten en una fortaleza para la empresa.

**Grafico 4. Asesoría recibida**

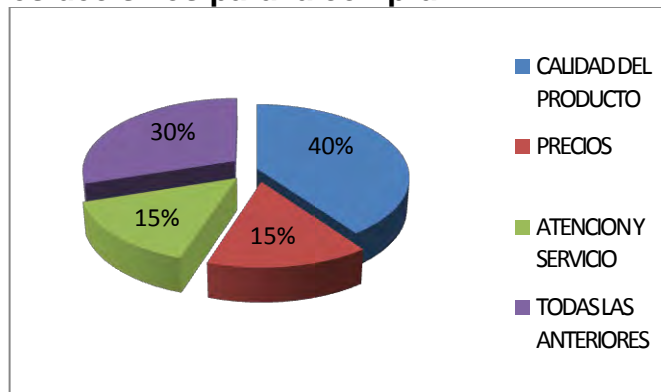


*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

El 65% de los compradores menciona haber recibido asesoría, mientras el 35% dice que no.

En la compra de maquinaria agrícola y repuestos la asesoría es necesaria, en la mayoría de los casos debido a los cambios que se presentan en la denominación de los productos y en los nuevos modelos de maquinaria, algunos de los compradores tienen conocimiento previo de los productos, sin embargo la mayoría de los compradores tienen dudas sobre el manejo de la maquinaria o su selección adecuada, lo cual se convierte en una oportunidad que pueden aprovechar los asesores de la empresa. Asesorar a los compradores sobre el adecuado manejo de la maquinaria permite reducir el número de daños por uso inapropiado y mantener la imagen positiva de los productos y la empresa. Ofrecer asesoría a sus compradores puede constituirse en un valor agregado.

**Grafico 5. Factores decisivos para la compra**



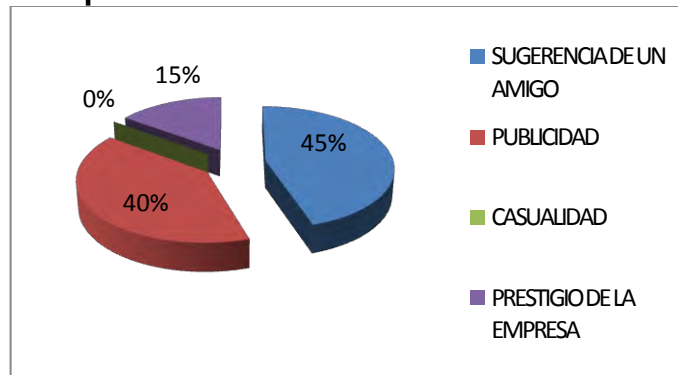
*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

El factor que más motivo al momento de realizar la compra fue calidad del producto con un 40%, así mismo para otros compradores se sintieron motivados

por la atención y el servicio, los precios y la calidad, con un 30%, de igual manera solo un 15% para precios y 15% únicamente la atención y servicio. Para la mayoría de los compradores todos estos aspectos son muy importantes, ya que se complementan, así mismo por los costos de la maquinaria requieren de una buena calidad. Se puede observar que los compradores tienen una imagen positiva de la marca Stihl, y que el principal criterio para elegirla es la calidad que esta representa, sin embargo no solo la calidad del producto es importante, también se debe tener en cuenta los precios y la atención pues se constituyen en factores determinantes para que el comprador tome la decisión de compra.

Se observa que los consumidores buscan productos de alta calidad lo cual es una oportunidad que la Empresa puede aprovechar.

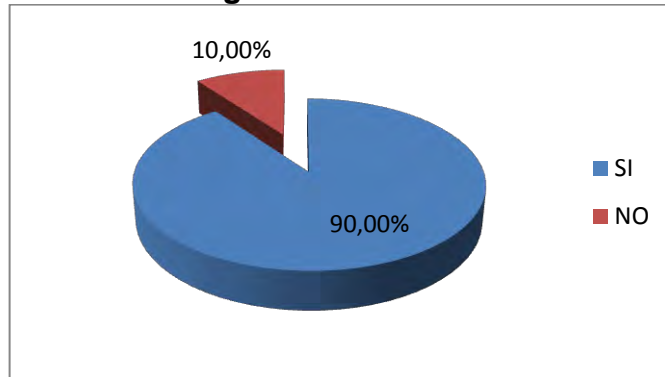
### **Gráfico 6. Forma en que conoció al establecimiento**



*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

Cuando un comprador se convierte en un cliente satisfecho replica su experiencia satisfactoria a otras personas, como se puede observar en la gráfica el 45 % de los consumidores afirma que se acercó al establecimiento por sugerencia de un amigo o familiar, mientras que un 40% tiene conocimiento del establecimiento por publicidad en medios radiales y un 15 % restante conoce el establecimiento por su prestigio y trayectoria en el mercado. El reconocimiento que se obtiene mediante las referencias que dan los clientes actuales es una fortaleza para la Empresa.

**Grafico 7. Grado de fidelidad logrado en los consumidores.**

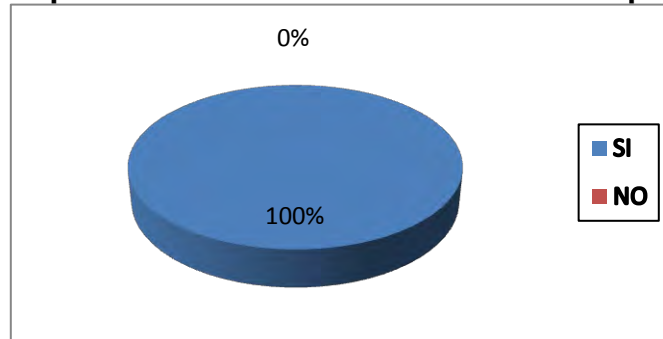


*Fuente: Esta investigación. Resultados de sondeo de opinión.*

Todos los factores antes mencionados han hecho de que un 90% de los compradores consideran regresar a este establecimiento. Esto corrobora que los esfuerzos que la Empresa a echo por satisfacer a los compradores si han dado resultados sin embargo aunque solo un 10 % menciona no regresar es un dato que sirve para analizar los puntos en que se está fallando, y, a los cuales hay que ponerles especial atención para poder resolver de manera eficiente estos problemas y lograr establecer una buena relación con los compradores. Sin duda esta experiencia negativa que se lleva el comprador repercute en la buena imagen que se ha creado es por eso que buscar la manera de remediar esas pequeñas fallas que han surgido es una tarea urgente que resolver. El alto grado de fidelidad que se observa se considera como una oportunidad de gran importancia para la Empresa.

**7.8.2 Resultados del censo.** Este censo fue realizado a los clientes que estaban registrados en la base de datos del almacén actual, sin embargo no todos los clientes hicieron parte del censo, algunos por qué no accedieron a participar y otros porque no fue posible localizarlos debido a que residen en la zona rural y en algunos casos carecen de cobertura telefónica. De los 120 clientes correspondientes a la base de datos 98 respondieron al censo, es decir que el 18,33% restante no respondió el censo.

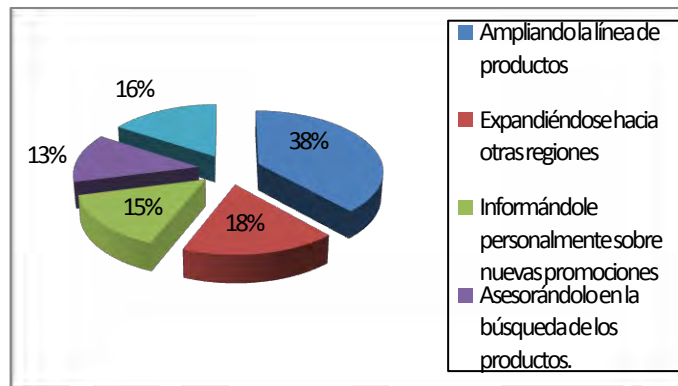
**Grafico 8. Nivel de aceptación de la creación de la nueva Empresa.**



*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo*

Los clientes respondieron de manera favorable a esta pregunta, se observa un 100 % de aceptación ante la creación de la nueva organización y manifiestan interés en la creación y el crecimiento de la Empresa. Exponen que de ser así, la Organización se volvería más eficiente y atendería de mejor manera las necesidades de los clientes. Ellos apoyan el crecimiento de la Empresa a nivel nacional e internacional lo cual se considera una oportunidad.

**Grafico 9. Identificación de las necesidades de los clientes.**

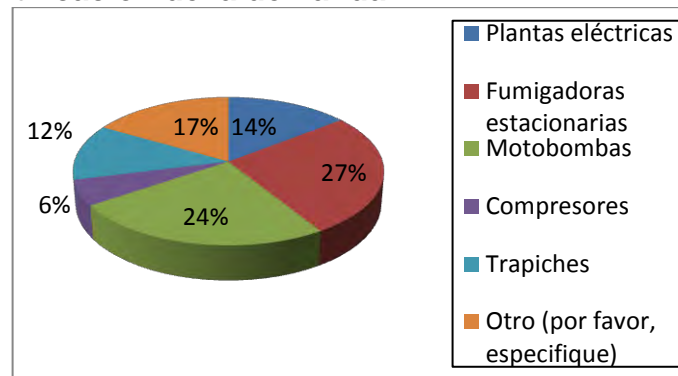


*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo*

Se observa que un 38 % de los clientes manifiesta que la mejor manera de solucionar las necesidades es ampliar la línea de productos, aclaran que de haber mayor variedad, ellos se sentirían más motivados a realizar las compras y se evitarían la búsqueda en otros establecimientos, mientras que un 17 % considera que la Empresa debe expandirse hacia otras regiones en lugares donde se les facilite tener fácil acceso, el ahorro de tiempo y dinero, un porcentaje de 15% dice que ayudándole a comercializar los productos en el mercado y un 14,9 % informándole personalmente sobre nuevas promociones, por ultimo un total de 13,1 % dice que asesorándolo en la búsqueda de productos.

Es una oportunidad para la nueva Empresa conocer que los clientes se sentirían más satisfechos cuando encuentran gran variedad de productos en un solo establecimiento, pues se evita que se expongan a ofertas que la competencia les hace, dando como resultado en algunos casos la pérdida de la venta y a fondo la pérdida del cliente.

**Grafico 10. Identificación de la demanda.**



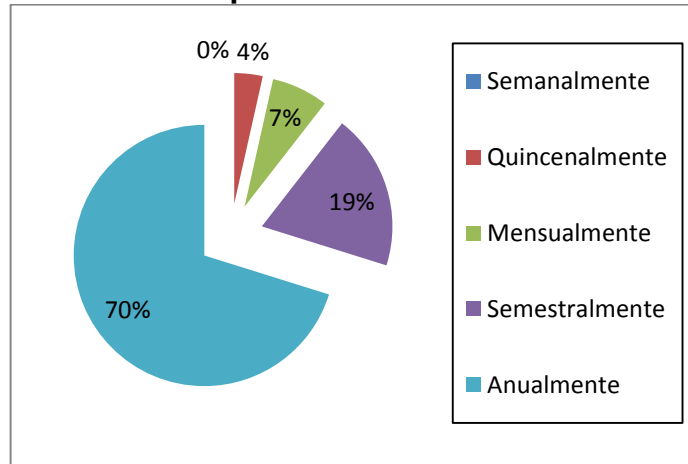
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo*

Un 27 % de los clientes afirman que les gustaría encontrar fumigadoras estacionarias, un 24 % selecciono la opción motobombas mientras que un 14 % dice que le gustaría encontrar plantas eléctricas. El 12 % de los clientes selecciono la opción trapiches y el 6 % restante eligió la opción compresores. En cuanto al 17 % que falta, eligieron diversos productos como herramientas agrícolas, productos para granjas lecheras y otros más.

De aquí se deriva gran parte la verdadera necesidad de los clientes y por ende la urgencia de responder a sus peticiones. La ampliación de la línea de productos para Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S, se obtiene de las exigencias del personal objeto de la investigación. Si bien las respuestas varían mucho, se concluye que existe la prioridad de atender de mejor manera al cliente ofreciéndole lo que él pide.

Se considera también la oferta de herramientas manuales que sirven para realizar pequeños trabajos en el campo y que son adquiridos más frecuentemente. Es una oportunidad para la Empresa debido a que los clientes están buscando nuevas líneas de productos.

**Grafico 11. Frecuencia de compra.**



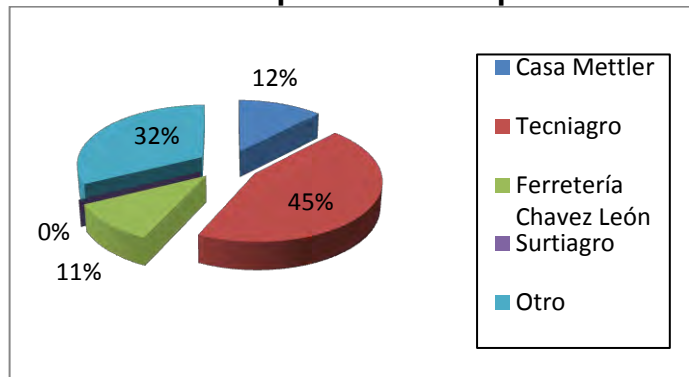
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

En lo referente a la frecuencia de compra se observa que la tendencia es anual con un 70% seguido por 19 % que representa la frecuencia semanal , un 7% afirma que compra mensualmente , mientras que el 4% restante realiza compras quincenalmente. Ninguno de los censados realiza compras semanales de los productos que se ofrecen en el almacén.

De aquí la razón para abastecer el almacén en base a pedidos, pues son productos que dependen mucho del precio y de la tecnología. Es por eso que se considera para iniciar, comprar una cantidad mínima de existencias mientras el cliente y/o comprador conozca de las nuevas ofertas.

De este modo se evita caer en errores que le puede costar a la Empresa una disminución en los ingresos por ventas debido a una variación en los precios y al mismo tiempo pensando en que al cliente siempre hay que atenderlo y ofrecerle precios cómodos de acuerdo al mercado. Se considera una amenaza el hecho de que la frecuencia de compra de la maquinaria agrícola sea anual en un alto porcentaje.

**Grafico 12. Identificación del competidor más representativo.**



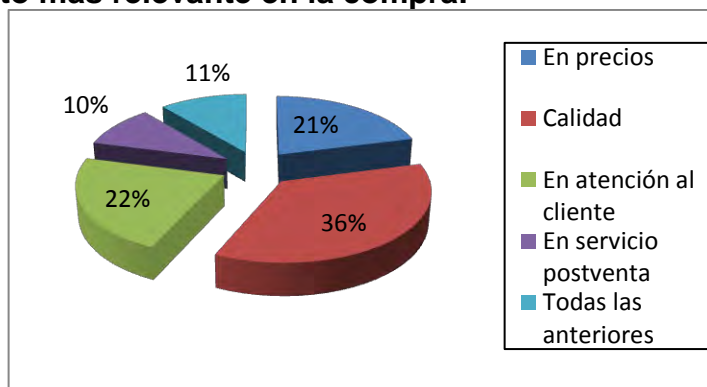
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

A esta pregunta el 45% realiza las compras en Tecniagro, el 12 % en Casa Mettler y el 11% realizan sus compras en FerreteríaChávezLeón, el 32% restante realiza compras en Maquinagro, almacenes ubicados en las lunas y otros establecimientos.

Tecniagro pese a ser un competidor que surgió hace pocos años en la región tiene gran acogida por los compradores pues manejan gran variedad de productos y ofrecen buenas ofertas a sus clientes potenciales, además de tener una amplia publicidad; esta información revelada es un buen dato a la cual hay que prestarle una atención urgente y poder darle solución.

La presencia de competidores fuertes en el mercado se convierte en una amenaza para la empresa.

**Grafico 13. Aspecto más relevante en la compra.**



*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

Para los clientes el aspecto más importante es la calidad con un 36%, ellos se sienten seguros del producto que adquieren, consideran que realizan una buena inversión y que esto se ve retribuido en los resultados del trabajo esperado. El

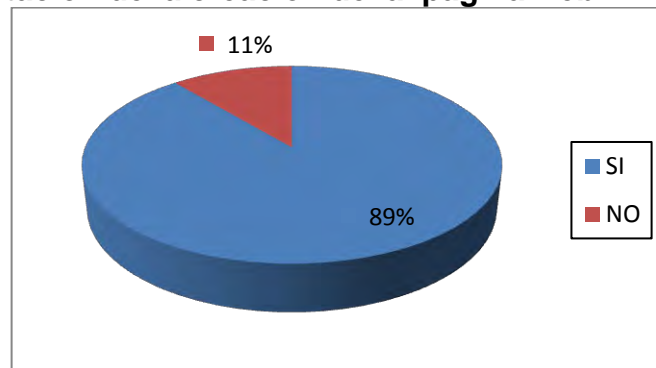


precio es otro factor a considerar pues va de la mano con la calidad, ellos se sienten satisfechos porque las expectativas se cumplen.

De igual manera valoran mucho la atención que reciben por parte de los asesores comerciales puesto que un 22% de los clientes afirma que es un factor decisivo para realizar la compra; esta va más allá del contacto con el cliente, se traduce más bien en una relación de amistad. Fortalezas que se pueden aprovechar para lograr un mayor crecimiento en el mercado y para continuar ofreciendo más productos de calidad porque es lo que hace la diferencia.

El 21 % de los censados menciona como factor decisivo los precios, un 10 % dice que se siente motivado por el servicio postventa, mientras que el 11% restante manifiesta que tiene en cuenta todas las anteriores opciones para tomar la decisión de compra.

**Grafico 14. Aceptación de la creación de la página web.**



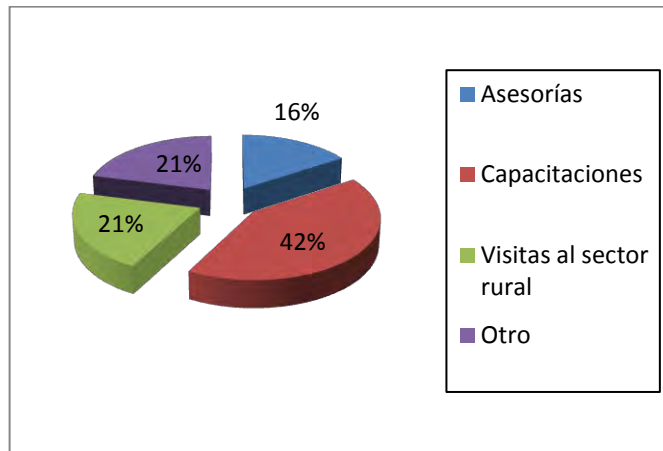
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

Un 88 % de los clientes respondió de manera afirmativa a esta pregunta, mientras que un 11% respondió de manera negativa debido a que no tiene acceso a internet o carece de la formación necesaria para acceder a este medio.

El manejo de las herramientas informáticas en la actualidad y para el futuro es la base principal para expandirse hacia otras regiones. El uso del comercio electrónico es la herramienta que va a diferenciar a las empresas del mañana, pues es una manera de hacer comercio acercándose más al cliente y facilitándole las cosas, ahorrándole tiempo y disminuyendo costos para ambas partes. En la actualidad muchas empresas están empezando a ofrecer unas páginas web completas y accesibles a los consumidores.

Es una debilidad que presenta la actual Empresa, por lo que se ha identificado como una acción prioritaria para dar inicio a la nueva idea de negocio y para complementar las actividades que actualmente se están realizando.

**Grafico 15. Identificación de servicios adicionales.**

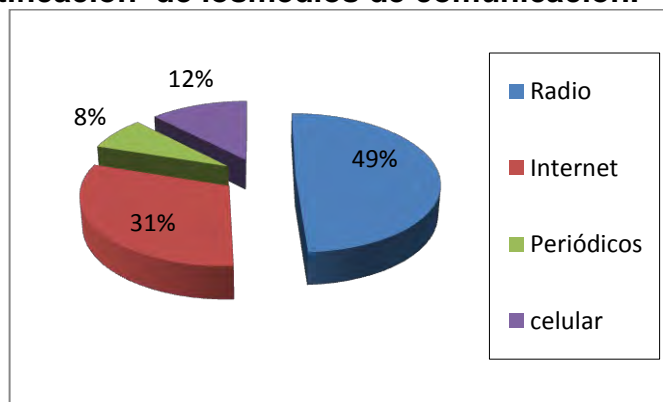


*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

Del total de los censados un porcentaje de 42% prefiere las capacitaciones, mientras que el 21% elige visitas al sector rural y otro 21,05 % selecciona todas las respuestas y el 16 % restante escoge la opción asesorías. Este gráfico permite conocer cuál es la preferencia que tienen los clientes sobre los servicios adicionales que se pueden ofrecer.

Esta es una oportunidad que se le presenta a la Empresa para hacer un mayor acercamiento con el cliente, escuchándolo y ayudándolo a resolver las dudas, como también capacitándolo y asesorándolo logrando mayor productividad en el desarrollo de sus actividades en el campo. Se busca con ello que los beneficios sean mutuos, que la satisfacción se dé para ambas partes.

**Grafico 16. Identificación de los medios de comunicación.**



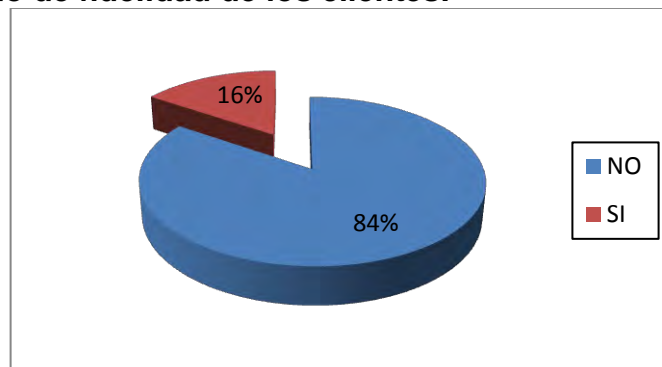
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

El medio de comunicación al que tienen mayor acceso es la radio por lo que gran parte de los censados viven en la zona rural y por este medio al tener mayor cobertura es por donde reciben información, considerando así mismo la opción de

manejarla por celular debido a que para algunos es la única manera de tener contacto. Para un gran número de personas es importante que se maneje la comunicación por internet, consideran que es la mejor herramienta y que es la que más se está usando en la actualidad. Algunos de los censados solo tienen acceso a celular, así que manifiestan que preferirían recibir las comunicaciones de la Empresa vía celular. Para un número reducido de clientes es importante la publicidad en periódicos, sugieren que se debería dedicar un espacio para que la Empresa se a conocer sus productos y servicios.

Se observa que los clientes son receptivos a diferentes medios de comunicación lo cual se considera como una oportunidad. Esta información se consideró para formular estrategias en publicidad que más adelante se presentan.

### **Grafico 17. Grado de fidelidad de los clientes.**



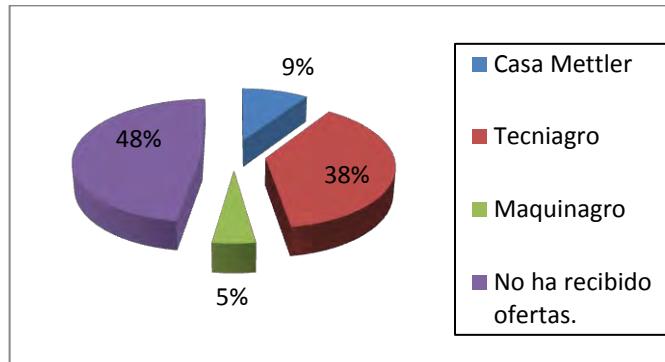
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

El 84% de los clientes responden negativamente a esta pregunta, el restante 16% dice que si ha considerado la posibilidad de cambiar de proveedor debido a que en algunas ocasiones no encuentra los productos que está buscando.

La transparencia, la buena experiencia en cuanto a los productos y la excelente atención que han recibido ha hecho que los clientes en su gran mayoría no consideren en ningún momento cambiar de proveedor; pues durante los años de relación con Vallejo Hermanos Ingenieros han aprendido la importancia de trabajar con personas serias que les brindan seguridad en todo el proceso de compra lo cual se considera una oportunidad para la Empresa.

Sin embargo es vital hacer un análisis de ese pequeño porcentaje que ha considerado dejar a la Empresa. Es necesario identificar esas falencias para evitar perder clientes, pues más vale tomar medidas correctivas a tiempo que incurrir en gastos mayores adelante.

**Grafico 18. Ofertas por parte de la competencia.**



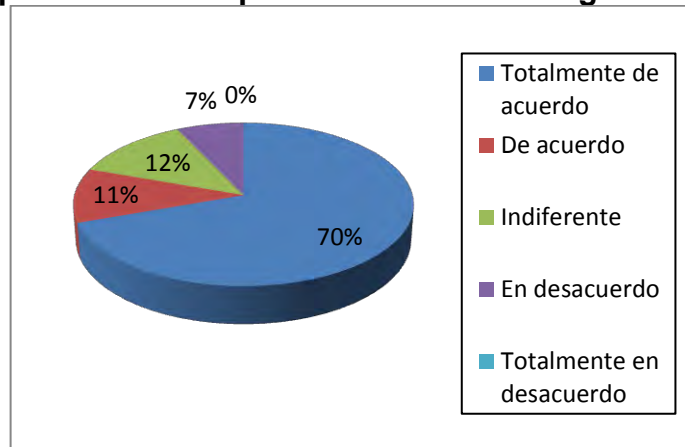
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

Un 38 % de los censados manifiestan haber recibido ofertas por parte de Tecniagro, un total de 9 % recibieron ofertas de Casa Mettler y un 5% de Maquinagro, el restante 48% no ha recibido ninguna oferta por parte de dichos establecimientos. Esto permite determinar que Tecniagro a pesar de ser una empresa relativamente nueva, está realizando campañas publicitarias y está llegando a muchos clientes potenciales. Se perfila como la principal competencia en cuanto a lo publicitario se refiere.

También se puede afirmar que si se realizan campañas de publicidad adecuadas se puede llegar a los consumidores que aún no han recibido ofertas y publicidad de ninguna empresa, de manera que se logre situar a la comercializadora en el nivel más alto de recordación.

El crecimiento de la competencia se perfila como una amenaza para la Empresa.

**Grafico 19. Aceptación de la expansión hacia otras regiones.**

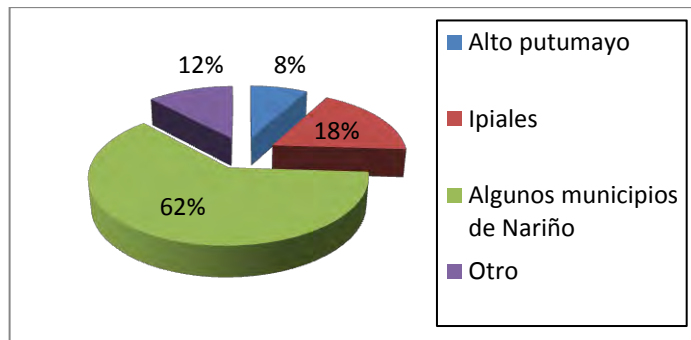


*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

El 70 % de los clientes afirma estar totalmente de acuerdo con la expansión de la empresa hacia otras regiones, el 11% está de acuerdo y el 12 % es indiferente a la expansión mientras que el 7% dice estar en desacuerdo con lo planteado. Un 0% de los clientes está totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

Es un dato importante que revelan los clientes, en su gran mayoría están totalmente de acuerdo en que la Empresa debe expandirse hacia otras regiones, expresan que en muchas ocasiones les es difícil movilizarse hacia la ciudad por que viven en regiones apartadas y eso requiere de mayores recursos económicos. Por tanto les gustaría que se lograra una mayor cobertura hacia lugares más significativos. Otra de las razones que manifiestan es debido a que deben transportar su dinero para la compra de los productos, y por la inseguridad que representa puesto a que viven en zonas retiradas prefieren salir con poca frecuencia a la ciudad de San Juan de Pasto. Esta es una oportunidad en lo referente a hacer presencia en más zonas de la región.

#### **Grafico 20. Identificación de las zonas de expansión.**



*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

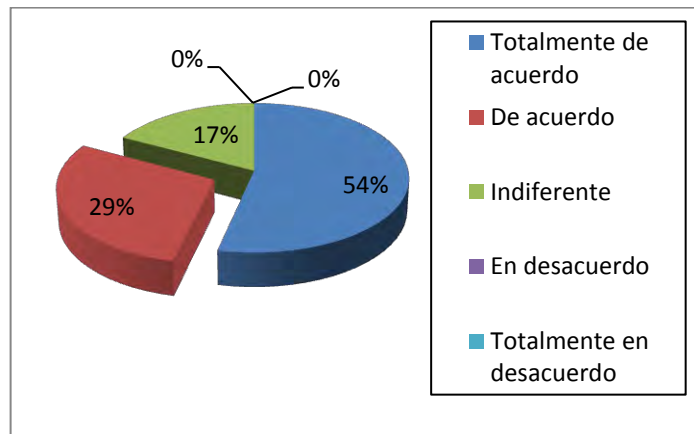
El 62% de los censados que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior afirma que le gustaría que la Empresa se expandiera hacia algunos municipios de Nariño, el 18 % manifiesta que le gustaría encontrar una sede en Ipiales, el 12 % indica que preferiría encontrar una sede de la Empresa en otros departamentos, mientras que el 8% restante afirma que quieren una sede en el Alto Putumayo.

En su gran mayoría los clientes son del Departamento de Nariño, razón por la cual consideran deberían tener puntos de venta en algunos municipios de esta región como por ejemplo Ipiales, Tuquerres, El Encano, El Tablón de Gómez, sin embargo las respuestas son muy dispersas y cada cual considera como opción su lugar de procedencia acomodándose a su propia conveniencia.

Para llevar a la práctica este aspecto es necesario realizar un estudio minucioso para determinar cuan viable es expandirse hacia una región determinada; propuesta que quedaría en consideración para trabajarla con detenimiento.

Mientras tanto la estrategia que se sugiere es mediante contactos de personas que estén distribuyendo ciertos productos y que quieran distribuir las marcas que la Empresa ofrece.

### **Grafico 21. Aceptación de la comercialización a nivel internacional.**



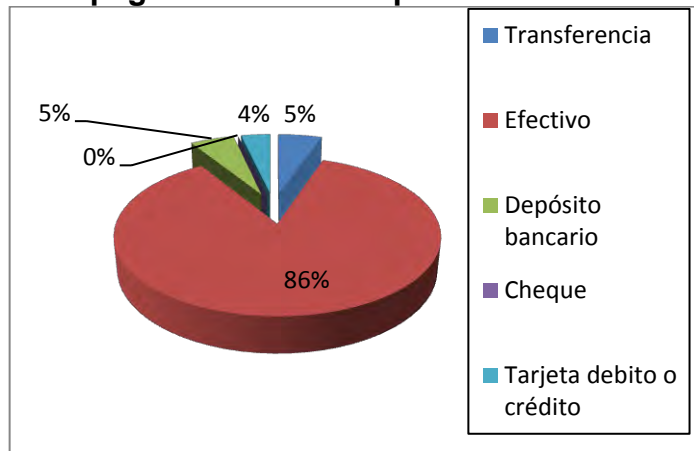
*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

El 54% de los clientes afirma estar totalmente de acuerdo con la propuesta de que la Empresa contribuya a la comercialización internacional de los productos regionales, el 29% está de acuerdo y el 17 % es indiferente a la expansión mientras ninguno de los clientes se encuentra en desacuerdo con la propuesta convirtiéndose en una oportunidad para que la empresa haga presencia en nuevos mercados.

Es muy importante conocer la opinión de los principales clientes acerca de esta iniciativa, pues es motivante saber que se cuenta con el apoyo de quienes han sido la razón de ser de la Empresa y que ahora estén de acuerdo y apoyen las nuevas ideas de negocio. Y es más que quieran trabajar de la mano para aprovechar las ventajas que ofrecen los mercados externos.

Es una inciativa que se considera para el futuro y que se espera empezar a trabajar muy pronto, esto enfocado a las perspectivas del comercio electrónico, y como estrategia de diversificación.

**Grafico 22. Medio de pago más accesible por los clientes.**



*Fuente: Esta investigación. Resultados del censo.*

En lo referente a los medios de pago del total de los clientes que participaron en el censo un 86 % prefiere el efectivo, mientras que un 5% elige las transferencias bancarias como el medio de pago más adecuado, otro 5 % escoge la opción depósito bancario y el 4% prefiere pagar con tarjeta ya sea débito o crédito.

Pese a que la mayoría de los clientes prefieren o se les facilita pagar en efectivo se manejarán diversas formas de realizar transacciones con el objetivo de satisfacer a la totalidad de los clientes adecuándose a las exigencias de cada individuo.

En lo referente a la pregunta 16. Del censo la principal sugerencia hecha por los clientes es que se amplíe la línea de productos, que se ofrezca servicio técnico y de reparación de maquinaria. Sin embargo en su mayoría los censados afirman que no tienen ninguna observación, afirman que el proceso actual del almacén debe continuar de la misma manera puesto que se encuentran satisfechos con la atención prestada en la actualidad.

## **7.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

La identificación de las propias fortalezas y debilidades hace parte de la evaluación que la Empresa debe realizar a nivel interno para estar preparada para los acontecimientos que se le presenten. A continuación se listan los factores a evaluar dentro de la matriz MEFI, para seleccionarlos se tomó como base la información antes analizada y se incluyen algunos factores observados por miembros de la empresa. Dichos factores una vez identificados se analizan detalladamente y posteriormente se realiza la ponderación de los mismos.

**Cuadro 2. Identificación de fortalezas y debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enfoque hacia el cliente y atención oportuna.	Página Web desactualizada
Buena reputación en el mercado.	Ausencia del área de investigación y desarrollo.
La empresa ofrece productos de alta calidad.	No se aplican estrategias de mercadeo.
Adaptabilidad a las nuevas condiciones que presenta el mercado.	Existencia de una estrecha línea de productos.
Experiencia a nivel de gerencia y administración.	Personal medianamente capacitado.
Estructura física necesaria para el negocio.	Falta de atención a la presentación de quejas y reclamos.
Ubicación estratégica favorable para el comercio.	
Experiencia en el manejo de los productos.	
Experiencia en trato con proveedores.	

*Fuente: Esta Investigación.*

**7.9.1 Fortalezas.** Enfoque hacia el cliente y atención oportuna: El concepto claro que se tiene en cuanto a la importancia de tener una buena relación con el cliente es fundamental para la empresa por lo que es catalogada como fortaleza mayor, ya que este es considerado como un amigo mas quien al acercarse a la empresa lo hace con la intención de dar solución a sus problemas, y por lo tanto es recibido con la mejor atención tratando en lo posible de responder a esa situación.

Buena reputación en el mercado: Se debe a la trayectoria que tiene en el mercado y esto se ha logrado por los años de trabajo en el área y por el reconocimiento que le han dado los mismos clientes. Se califica como fortaleza mayor debido a que el compromiso, seriedad y responsabilidad puede atraer a más compradores. La Empresa ofrece productos de alta calidad: el manejo de marcas reconocidas le da a la Empresa el reconocimiento y la diferenciación entre los competidores perfilándose como fortaleza mayor. Así mismo la confianza y la garantía a nivel de los clientes quienes son en última instancia quienes juzgan y califican al producto y a la Empresa.



Adaptabilidad a las nuevas condiciones que presenta el mercado: la Empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, analizando las nuevas tendencias que presenta el mercado y enfocándose hacia un mercado globalizado con el fin de ser más competitivo, ha querido adaptarse hacia esas nuevas exigencias trabajando en iniciativas que alcancen esas expectativas, es así como este factor se califica como fortaleza menor.

Experiencia a nivel de gerencia y administración:le considera una fortaleza menor debido al progreso de la Empresa y los buenos resultados se han dado por la eficacia y la eficiencia en la orientación de esta organización. Pese a las dificultades que se han presentado se ha mantenido y ha buscado la estrategia para opacar las crisis.

Estructura física necesaria para el negocio: la Empresa ya tiene definida sus instalaciones para el desarrollo de su actividad. Se considera favorable y se define como fortaleza mayor por su ubicación y porque es de propiedad de los socios así mismo cuenta con los espacios necesarios para almacenaje y dirección.

Ubicación estratégica favorable para el comercio: Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad en el sector comercial razón por la cual se califica como fortaleza mayor.

Experiencia en el manejo de los productos:la Empresa se ha caracterizado por el manejo de productos de calidad. Es distribuidor autorizado de la marca Stihl desde hace 25 años, así mismo Speedrite, Stafix, Trapp. Ventajas que le ayudaran para trabajar con nuevos productos considerándose como fortaleza mayor.

Experiencia en trato con proveedores: las buenas referencias que los proveedores actuales puedan dar de la empresa se convierte en una fortaleza menor pues esto les servirá para realizar nuevas relaciones con potenciales proveedores.

**7.9.2 Debilidades.** Página Web desactualizada: hoy en día la tendencia en el mercadeo está en que las empresas realicen negocios utilizando el comercio electrónico es por eso que se hace necesario y urgente rediseñar y actualizar la página que maneja la empresa. Se considera una debilidad mayor porque la página Web que actualmente presenta varias falencias y no se realiza actualizaciones.

Ausencia del área de investigación y desarrollo: se califica como debilidad mayor puesto que hoy en día las organizaciones tienen que estar investigando constantemente sobre lo que está sucediendo en el mercado y en la sociedad ya que todo está cambiando rápidamente. Las exigencias de los consumidores no son los mismos de hace algunos años atrás, razón por la cual las empresas tienen

que colmar las expectativas de estos nuevos clientes.

No se aplican estrategias de mercadeo: la Empresa no cuenta con una estrategia eficaz de promoción y publicidad, pues solo se hace publicidad en medios radiales, que si bien tienen amplia cobertura no es la adecuada para pautarse en

regiones aledañas en donde las emisoras locales tienen mayor audiencia. Este hecho es una debilidad mayor debido a que con la estrategia actual solo cubren el mercado nariñense.

Existencia de una estrecha línea de productos: al hacer una comparación con los competidores más fuertes se ve una gran diferencia en la oferta de productos ya que cuentan con catálogos muy amplios. A demás eso lo replican los mismos clientes quienes piden a la Empresa diversifique sus productos con lo cual se sentirían ellos más satisfechos, por lo cual se considera una debilidad menor puesto que para el sector agropecuario se necesitan diversas líneas de productos.

Personal medianamente capacitado: para el cliente es muy importante contar con

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
Enfoque hacia el cliente y atención oportuna.	0,09	4	0,36
Buena reputación en el mercado.	0,07	4	0,28
La empresa ofrece productos de alta calidad.	0,08	4	0,32
Adaptabilidad a las nuevas condiciones que presenta el mercado.	0,06	3	0,18
Experiencia a nivel de gerencia y administración.	0,05	3	0,15
Estructura física necesaria para el negocio.	0,06	4	0,24
Ubicación estratégica favorable para el comercio.	0,07	4	0,28
Experiencia en el manejo de los productos.	0,08	4	0,32
Experiencia en trato con proveedores.	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
Página Web desactualizada	0,08	1	0,08
Ausencia del área de investigación y desarrollo.	0,07	1	0,07
No se aplican estrategias de mercadeo.	0,07	1	0,07
Existencia de una estrecha línea de productos.	0,06	2	0,12
Personal medianamente capacitado.	0,05	2	0,1
Falta de atención a la presentación de quejas y reclamos.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>2,78</b>

la asesoría en la escogencia de los productos pues consideran ellos que la maquinaria agrícola necesita de un buen manejo para evitar daños por la mala manipulación, de igual manera recibir respuesta oportuna a sus solicitudes de cotización vía correo electrónico, se considera una debilidad menor pues el personal cuenta con pocos conocimientos en lo referente al manejo de internet y comercio electrónico.

Falta de atención a la presentación de quejas y reclamos: no se cuenta con una persona encargada de recibir y dar solución a las quejas y sugerencias que presentan los clientes lo que se convierte en una debilidad menor, pues hace falta realizar el seguimiento a los inconvenientes y sugerencias realizadas por los clientes de manera que el mejoramiento continuo sea una realidad.

Cuadro3. Matriz de evaluación de factores internos.

*Fuente: Adaptado del modelo de Fred David.*

Después de la evaluación de factores internos se obtuvo un resultado de 2.78 lo cual indica que se encuentra por encima del promedio. Esto quiere decir que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades y que hasta el momento se ha hecho un buen uso de las estrategias, sin embargo hay que tomar medidas para hacer un mejor aprovechamiento de las fortalezas.

## **7.10 PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS**

### **❖ MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E)**

Para definir los factores a evaluar en la M.E.F.E se tienen en cuenta los factores externos que se identificaron en la información recopilada, de igual manera se complementan mediante la observación directa, estos factores se listan a continuación, y de igual manera se realiza un análisis detallado de cada uno de ellos antes de proceder a la ponderación

**Cuadro 4. Identificación de oportunidades y amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Entrada en vigencia de los tratados comerciales.</p> <p>Auge del comercio electrónico.</p> <p>Porcentaje representativo de nuevos clientes.</p> <p>Los clientes tienen una buena imagen de la empresa.</p> <p>Los clientes buscan asesoría para el manejo de la maquinaria agrícola.</p> <p>Búsqueda de productos de alta calidad.</p> <p>Clientes fieles.</p> <p>Los clientes apoyan el crecimiento de empresa a nivel nacional e internacional.</p> <p>Los clientes buscan nuevas líneas de productos.</p> <p>Los clientes son receptivos a diferentes medios de comunicación.</p> <p>Expansión hacia nuevos territorios.</p>	<p>La maquinaria agrícola se compra de manera anual en un alto porcentaje.</p> <p>Presencia de competidores fuertes en el mercado.</p> <p>El crecimiento de la competencia.</p> <p>Búsqueda de precios bajos.</p> <p>La competencia hace un amplio uso del comercio electrónico.</p> <p>Proveedores con alto poder de negociación.</p> <p>Productos extranjeros a bajo costo están entrando al mercado.</p>

*Fuentes: Esta Investigación*

**7.10.1 Oportunidades.** Entrada en vigencia de los tratados comerciales: los tratados de libre comercio se presentan como una oportunidad para las empresas que quieren sacar provecho de ellos. Para este caso por ejemplo en la importación de maquinaria agrícola vienen muchos productos con arancel cero siendo beneficiosos para la empresa y para el sector. Es un aspecto importante a considerar puesto que existe la oportunidad de que la empresa lo haga directamente sin utilizar intermediarios. Este aspecto se considera como una oportunidad menor debido a que la empresa actualmente no hace uso de estos beneficios.

Auge del comercio electrónico: el buen uso de la internet es lo que se convierte en un instrumento básico para acceder a nuevos mercados no solo regionales sino también nacionales y para incrementar la participación en mercados actuales, de igual manera el uso apropiado del comercio electrónico hace que la Empresa se ponga a la par con la competencia y le permite incrementar el volumen de ventas por lo tanto se considera como una oportunidad mayor ya que se cuenta con una página web sin embargo hace falta actualizarla.

Porcentaje representativo de nuevos clientes: la presencia de consumidores que hacen el proceso de compra por primera vez y se sienten tan satisfechos con la atención y el servicio ofrecido que se convierten en clientes se considera una oportunidad mayor para la Empresa.

Los clientes tienen una buena imagen de la Empresa: Vallejo Hermanos Ingenieros es reconocida por ofrecer marcas de calidad, por su ética y la atención ofrecida. Este aspecto se convierte en una oportunidad mayor puesto que le da confianza al cliente y se convierte en un punto de referencia para los consumidores.

Los clientes buscan asesoría para el manejo de la maquinaria agrícola: asesorar al cliente en la búsqueda del producto hace que él se sienta seguro de lo que va a adquirir como también en las instrucciones para el manejo del mismo. Es por eso que se perfila como oportunidad menor debido a que a través de ello se puede establecer una buena relación con él.

Búsqueda de productos de alta calidad: si bien en un mercado competitivo las empresas ofrecen diversas alternativas en productos, los consumidores en su gran mayoría buscan bienes de calidad que colme sus expectativas, es así como se califica como oportunidad mayor pues la organización se ha caracterizado por trabajar con marcas reconocidas.

Clientes fieles: la organización cuenta con un alto número de clientes que han mantenido relaciones comerciales durante un tiempo considerable. Se define como oportunidad menor puesto que no es posible tener control sobre los clientes pues ante una mejor oferta pueden cambiar de proveedor.

Los clientes apoyan el crecimiento de la Empresa a nivel nacional e internacional: según la información recopilada se observa que en su gran mayoría las personas censadas manifiestan estar muy de acuerdo con la expansión hacia otros mercados sin embargo se considera como una oportunidad menor puesto que esta opción sería viable cuando la Empresa abarque en su gran mayoría el mercado nacional y tenga la capacidad económica para acceder a los mercados internacionales.

Los clientes buscan nuevas líneas de productos: en el sector agrícola se hace necesario el uso de diversas maquinarias algunas de las cuales no se ofrecen actualmente en la comercializadora por esta razón la implementación de nuevas líneas se convierte en una oportunidad mayor permitiéndole lograr un mayor crecimiento en ventas.

Los clientes son receptivos a diferentes medios de comunicación: pese a que los clientes en su gran mayoría son de la zona rural se puede llegar hacia ellos por diferentes medios de comunicación, si bien la investigación revela que el 49 % tiene mayor acceso a la radio; la internet también es una herramienta que les puede ser bastante útil para realizar sus compras en el futuro, así como a través del celular, por eso se perfila como oportunidad mayor.

Expansión hacia nuevos territorios: se presenta como oportunidad menor para la Empresa por la dispersión en los resultados, pues no es conveniente abrir varios puntos de venta por los costos en que se incurre.

**7.10.2 Amenazas.** La maquinaria agrícola se compra de manera anual en un alto porcentaje: gran parte de las compras que realizan los consumidores se hacen de forma anual por ser bienes de consumo durables, esto hace que se presente como una amenaza mayor pues de no tener un amplio portafolio de productos y de no atraer a nuevos compradores la Empresa difícilmente puede lograr el éxito que espera. Presencia de competidores fuertes en el mercado: la existencia de competidores fuertes tales como Tecniagro es una amenaza mayor, pese a ser un competidor que surgió pocos años atrás está abarcando gran parte del mercado ofreciendo productos a precios competitivos y haciendo uso del mercadeo lo cual les ha permitido llegar incluso a los clientes de la Empresa.

El crecimiento de la competencia: se observa que la presencia de nuevas empresas en el sector se convierte en una amenaza mayor, pues ofrecen más líneas de productos que las ofrecidas por la Empresa. Búsqueda de precios bajos: en algunos casos la atención y el precio van a ser el factor decisivo en el momento de la compra, se constituye como una amenaza mayor puesto que existen productos a menor precio que si bien cumplen las mismas funciones pueden presentar inconvenientes debido a su baja calidad.

La competencia hace un amplio uso del comercio electrónico: con la investigación se logró identificar que algunos competidores hacen buen uso del comercio electrónico. Cuentan con páginas que brindan información completa y actualizada mientras que Vallejo Hermanos tiene una gran debilidad en este aspecto por lo que se considera como una amenaza mayor.

Proveedores con alto poder de negociación: en el mercado se presentan una gran variedad de proveedores que quisieran ser parte de la Empresa sin embargo para tener exclusividad en la distribución de ciertas marcas es necesario acceder a las

imposiciones del proveedor. Se define como amenaza menor debido al apoyo que ofrecen estos proveedores a la promoción de las marcas. Productos extranjeros a bajo costo están entrando al mercado: se perfila como una amenaza mayor debido a los productos Chinos los cuales en algunos casos son imitaciones de marcas reconocidas por su calidad como es el caso de Stihl que se ofrecen en el mercado, tanto en plazas conocidas como en el comercio informal llegando directamente a la zona rural.

**Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos.**

FACTORES	PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Entrada en vigencia de los tratados comerciales.	0,05	3	0,15
Auge del comercio electrónico.	0,07	4	0,28
Porcentaje representativo de nuevos clientes.	0,06	4	0,24
Los clientes tienen una buena imagen de la empresa.	0,07	4	0,28
Los clientes buscan asesoría para el manejo de la maquinaria agrícola.	0,05	3	0,15
Búsqueda de productos de alta calidad.	0,06	4	0,24
Clientes fieles.	0,04	3	0,12
Los clientes apoyan el crecimiento de empresa a nivel nacional e internacional.	0,04	3	0,12
Los clientes buscan nuevas líneas de productos.	0,04	4	0,16
Los clientes son receptivos a diferentes medios de comunicación.	0,06	4	0,24
Expansión hacia nuevos territorios.	0,03	3	0,09
<b>AMENAZAS</b>			
La maquinaria agrícola se compra de manera anual en un alto porcentaje.	0,08	1	0,08
La competencia hace un amplio uso del comercio electrónico.	0,06	2	0,12
Presencia de competidores fuertes en el mercado.	0,07	1	0,07
El crecimiento de la competencia	0,06	1	0,06
Proveedores con alto poder de negociación.	0,04	2	0,08
Búsqueda de precios bajos.	0,06	1	0,06
Productos extranjeros a bajo costo están entrando al mercado.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,6</b>

*Fuente: Adaptado del modelo de Fred David.*

La suma de los valores ponderados de la matriz MEFE está por encima del promedio de 2,5 lo cual indica que la situación externa es favorable ya que predominan las oportunidades como la ubicación estratégica y el auge de otros tipos de comercio como es el comercio electrónico, así como la experiencia que se ha adquirido con los años de trayectoria que tiene la empresa. El grado de reconocimiento que tiene el nombre Vallejo Hermanos es muy alto y su buen nombre se constituye como un elemento favorable para la organización.

Sin embargo no hay que dejar de lado y por el contrario prestarle especial atención a la presencia de nuevos competidores que están surgiendo en el mercado, así como la oferta de productos importados a precios muy bajos; todo esto sumado a la información que los clientes poseen del mercado.

**Cuadro 6. Matriz Interna-Externa**

MEFI MEFE		2,78 2,60		TOTAL PONDERADO MEFI		
				FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
				3,0 A 4,0	2,0 A 2,9	1,0 A 1,9
TOTAL PONDERADO MEFE	4		3	2	1	
	ALTO	3,0 A 4,0	I	II	III	
	MEDIO	2,0 A 2,9	IV	V	VI	
	BAJO	1,0 A 1,9	VII	VIII	IX	

*Fuente: Esta Investigación.*

En este caso la empresa se ubica en el cuadrante V por tanto lo que debe hacer es mantenerse en el mercado optando por estrategias de desarrollo del producto y de penetración del mercado.

**7.10.3. Matriz D.O.F.A.** Esta herramienta le da a la empresa la oportunidad de conocer y tener claridad acerca de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, elementos que le permiten tener una visión de su situación actual del negocio y generar estrategias que permitan hacer frente a las debilidades e incrementar las fortalezas, de igual manera se identifican las oportunidades y amenazas del entorno que pueden ser contrarrestadas con las estrategias que se plantean en la matriz.



**Cuadro 7. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque hacia el cliente y atención oportuna.</li> <li>2. Buena reputación en el mercado.</li> <li>3. La empresa ofrece productos de alta calidad.</li> <li>4. Adaptabilidad a las nuevas condiciones que presenta el mercado.</li> <li>5. Experiencia a nivel de gerencia y administración</li> <li>6. Infraestructura física necesaria para el negocio.</li> <li>7. Ubicación estratégica favorable para el comercio.</li> <li>8. Experiencia en el manejo de los productos.</li> <li>9. Experiencia en trato con proveedores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página Web desactualizada</li> <li>2. Ausencia del área de investigación y desarrollo.</li> <li>3. No se aplican estrategias de mercadeo.</li> <li>4. Existencia de una estrecha línea de productos.</li> <li>5. Personal medianamente capacitado.</li> <li>6. Falta de atención a la presentación de quejas y reclamos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada en vigencia de los tratados comerciales.</li> <li>2. Auge del comercio electrónico.</li> <li>3. Porcentaje representativo de nuevos clientes.</li> <li>4. Los clientes tienen una buena imagen de la empresa.</li> <li>5. Los clientes buscan asesoría para el manejo de la maquinaria agrícola.</li> <li>6. Búsqueda de productos de alta calidad.</li> <li>7. Clientes fieles.</li> <li>8. Los clientes apoyan el crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.</li> <li>9. Los clientes buscan nuevas líneas de productos.</li> <li>10. Los clientes son</li> </ol>	<p>F4, O1-2. Hacer uso del comercio electrónico y de los tratados comerciales para incrementar la adaptabilidad de la Empresa a las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>F3, O3. Hacer énfasis en la calidad de los productos que se ofrecen a los nuevos clientes para generar confianza en la adquisición de los mismos. F8, O5. Brindar asesorías a los compradores en el momento de la venta o cotización para solucionar cualquier duda sobre los productos que adquieren. F6, O4-9. Implementar nuevas líneas de productos aprovechando el espacio físico y el respaldo del buen nombre de la empresa.</p> <p>F9, O6-9. Selección y evaluación de proveedores de las nuevas líneas para ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>F1, O7. Continuar el enfoque en el cliente y atención eficiente para mantener los clientes actuales.</p> <p>F5, O8-11. Utilizar la experiencia adquirida en gerencia y administración para acceder a nuevos mercados.</p>	<p>D1, O2. Elaborar una página interactiva de acuerdo a las exigencias del comercio.</p> <p>O1-02, D2. Implementar el área de investigación y desarrollo con el objetivo de plantear acciones que permitan hacer uso de los convenios vigentes.</p> <p>D3, O6-10. Diseñar acciones de mercadeo haciendo énfasis en la alta calidad de los productos que se ofrecen utilizando radio, página web y brochures.</p> <p>D4, O9. Implementar nuevas líneas de productos de acuerdo a la solicitud del cliente.</p> <p>D5, O2. Iniciar capacitaciones al personal en las herramientas informáticas para que hagan frente a las tendencias actuales.</p> <p>D6, O3-7. Realizar seguimiento a las quejas peticiones sugerencias y reclamos que se recepción en buscando satisfacer a los clientes logrando mayor fidelidad.</p> <p>D2, O2-8-11 Realizar investigaciones para incursionar en nuevos mercados mediante la utilización del comercio electrónico.</p> <p>D1, O5 Rediseñar la página Web de manera que los</p>

receptivos a diferentes medios de comunicación. 11.Expansión hacia nuevos territorios	F7, O10. Aprovechar la ubicación estratégica para hacer publicidad en diferentes medios.	consumidores puedan encontrar en ella la información necesaria para solucionar sus inquietudes.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. La maquinaria agrícola se compra de manera anual en un alto porcentaje.</p> <p>2. Presencia de competidores fuertes en el mercado.</p> <p>3. El crecimiento de la competencia.</p> <p>4. Búsqueda de precios bajos.</p> <p>5. La competencia hace un amplio uso del comercio electrónico.</p> <p>6. Proveedores con alto poder de negociación.</p> <p>7. Productos extranjeros a bajo costo están entrando al mercado.</p>	<p>F2, A1. Intensificar la presencia en los sectores que hacen uso de esta maquinaria (instituciones, asociaciones entre otras) utilizando como referencia la buena reputación que tiene la empresa en el mercado.</p> <p>F1-5, A2-3. Hacer frente a la competencia ofreciendo productos de marcas reconocidas por su alta calidad brindando una atención y un servicio postventa basado en el enfoque al cliente.</p> <p>F3, A4. Enfatizar la calidad de los productos que se ofrecen a precios accesibles al consumidor para hacerle frente a la búsqueda de precios bajos por parte del consumidor. A5, F4-5. Utilizar la experiencia adquirida para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado incrementado y mejorando el uso de comercio electrónico.</p> <p>F9, A6. Aprovechar la experiencia en el trato con proveedores para lograr un mayor margen de negociación para la Empresa.</p> <p>F3-8, A7. Enfatizar la calidad de los productos que se ofrecen mediante la experiencia adquirida en el manejo de los mismos para contrarrestar los productos de bajo precio que están ingresando al mercado.</p> <p>F6-7, A2. Realizar actividades de mercadeo aprovechando la excelente ubicación de la empresa para promocionar los productos que se ofrecen mediante el uso de brochures, plegables y descuentos.</p>	<p>D2, A1. Implementar tácticas que permitan acceder a un segmento de mercado más amplio para neutralizar el alto porcentaje de frecuencia anual de compra de la maquinaria.</p> <p>D2, A7. Incrementar la inversión en actividades de promoción y publicidad buscando contrarrestar la aparición de productos extranjeros a bajo precio.</p> <p>D4, A2. Ampliar las líneas de productos ofrecidas por la empresa para neutralizar la competencia.</p> <p>D6, A5. Implementar un sistema de atención a quejas, reclamos y sugerencias virtual para facilitar la comunicación empresa cliente en un proceso de mejora continua mediante el comercio electrónico.</p> <p>D3, A5. Ampliar los puntos de venta mediante el comercio electrónico con el propósito de tener un mayor acceso al mercado de manera que los consumidores puedan acceder fácilmente a los productos.</p> <p>D2, A6. Realizar una investigación tendiente a identificar los proveedores para nuevas líneas de productos.</p> <p>D5, A4. Visitar zonas rurales y agremiación para concientizar a los clientes de la importancia de adquirir un producto de calidad.</p> <p>D1-5, A5. Actualizar la página web de la empresa y capacitar al personal para que puedan realizar negociaciones mediante el uso del comercio electrónico.</p>

Fuente: Esta investigación.

## **8. ESTUDIO DE MERCADOS**

### **8.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

En lo que compete al sector en el cual se desempeña la empresa; la Cámara de Comercio de Pasto en el anuario<sup>41</sup> publicado en 2011 hace una presentación de las estadísticas en las cuales se incluye el movimiento de las Sociedades en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto, dentro de lo cual se destaca la constitución para el año 2011 de 270 nuevas sociedades con un capital de \$31.696.4 millones; la disolución o liquidación de 76 sociedades por valor de \$4.561.6 millones; la reforma de 65 sociedades que inyectaron nuevo capital por \$14.344.4 millones; y la estimación de la inversión neta en la jurisdicción por valor de \$41.479 millones.

Así mismo se presentan las cifras del Registro Público de Comerciantes para el Departamento de Nariño. Se resalta la existencia de 22.537 comerciantes registrados, la generación de 41.304 empleos y la presencia de 25.923 establecimientos de comercio, estos últimos con una evolución favorable expresada en un crecimiento del 6.5% con respecto al año 2010.

Como también se presentan las cifras del Registro en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto. Las cifras indican la presencia de 15.718 comerciantes, 16.443 establecimientos de comercio y 33.567 empleos generados en los diferentes subsectores económicos. Igualmente se presentan las estadísticas para el Municipio de Pasto, donde se resalta la existencia de 11.318 comerciantes, 27.573 empleos generados; y 11.852 establecimientos de comercio, con una evolución favorable de estos en su crecimiento, del 10.8% con respecto al año 2010.

### **8.2 SOCIEDADES CONSTITUIDAS**

Durante el año 2011, se constituyeron en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto 270 nuevas sociedades, seis más respecto a las registradas en el año 2010 que representa un crecimiento del 2.3%; no obstante, el capital invertido fue inferior en 20% al alcanzar \$31.696 millones de pesos, \$7.952 millones menos con respecto a dicho año.

---

<sup>41</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO Descargas [ En línea] 2011 [ Citado 08 – Sep.- 2012 ] Disponible en internet:<http://www.ccpasto.org.co/index.php/category/9-anuarios-estadisticos.html>

En cuanto al número de sociedades constituidas, las actividades económicas en las cuales se constituyó el mayor número en su orden son: Comercio (74), Actividad Inmobiliaria (70), Construcción (30), Salud (25) e Industria (20).

Cuadro 13. Cámara de Comercio de Pasto. Número de Sociedades Constituidas en la Jurisdicción.2011-2010. Variación porcentual (Millones de pesos)

**Cuadro 8. Sociedades constituidas.**

Actividad Económica	2011		2010		Variación %	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
Total	270	31.696,40	264	39.648,00	2,3	-20,10
Agropecuario	8	2.041,50	9	8.056,00	-11,1	-74,70
Explotación de minas	2	90	1	800	100	-88,8
Industria	20	761,5	30	695	-33,3	9,6
Electricidad, gas y agua	4	131	1	100	300	31
Construcción	30	3599,8	28	6067	7,1	-40,7
Comercio	74	10088,8	69	5417	7,2	86,2
Hoteles y Restaurantes	4	9	0	0		
Transporte y Telecomunicaciones	15	4082,9	18	1543	-16,7	164,6
Servicios de Intermediación	5	607,1	5	24	0	2429
Actividad Inmobiliaria	70	4115,7	65	3030	7,7	35,8
Administración Pública y defensa, Seguridad Social	1	50	4	2838	-75	-98,2
Educación	4	156	1	2	300	7700
Salud	25	5348,3	21	10953	19	-51,2
Otros servicios	8	614,8	12	123	-33,3	399,8

*Fuente: anuario Cámara de Comercio de Pasto, 2011.*

De acuerdo al monto de la inversión, los mayores niveles se observaron en las actividades económicas relacionadas con el subsector Comercio, con un valor de \$10.088.8 millones; seguidas por los subsectores: Salud con \$5.348.3 millones; Actividad Inmobiliaria con \$4.115.7 millones; Transporte y Comunicaciones con \$4.082.9 millones; Construcción con \$3.599.8 millones; y Agropecuario con \$2.041,5 millones.

Considerando el tipo de forma jurídica, de las 270 nuevas sociedades, 251 fueron constituidas como Sociedad por Acciones Simplificada, que corresponden al 93,0% del total. Igualmente este tipo de sociedad alcanzó una inversión \$29.014,8 millones con una participación del 91,5% del total. Estas proporciones confirman el notable auge de este tipo de sociedad en el ámbito regional y nacional. Bajo otras formas jurídicas se constituyeron 19 sociedades así: Sociedad Limitada 9 con una inversión de \$2.312,5 millones (7,3%); Unipersonal 8 con una inversión de \$68,1 millones (0,2%); Sociedad Anónima 1 con una inversión de \$300millones

(0,9%); y Empresa Asociativa de Trabajo EAT 1 con una inversión de \$1.0 millones.

Las cifras demuestran el surgimiento de nuevas Empresas dedicadas a diferentes actividades y en relación con los establecimientos comerciales que tienen como razón social la comercialización de maquinaria e insumos para el sector agrícola es a un más notorio. La presencia de almacenes en el sector informal ha venido creciendo cada vez más.

### **8.3 DATOS DEL MERCADO**

EL Departamento de Nariño presento para el 2001 un crecimiento del PIB del 3.3% cifra inferior a la del año 2011 que fue del 4.8 % en promedio, esto demuestra que hubo señales de recuperación. Esta mejor dinámica estuvo impulsada básicamente por el repunte de la demanda interna de los hogares y la demanda externa por mayores compras de Estados Unidos y de países europeos, que a pesar de su crisis financiera, incrementaron sus compras al departamento.

En ese sentido, el crecimiento del consumo de los hogares nariñenses se vio reflejado en el buen comportamiento de las ventas de vehículos, alimentos (carne bovina y porcina) y en los créditos otorgados por la actividad financiera. Entre las diferentes líneas de colocaciones sobresalieron por sus incrementos anuales: la cartera comercial, hipotecaria y de consumo.

En las compras externas, es de resaltar el buen avance y concentración de las importaciones en la adquisición de bienes de consumo no duradero, materias primas y productos intermedios para la industria. Por otro lado, la variación de precios de los productos de la canasta básica para Pasto también mostraron resultados positivos al cerrar el año con tendencia descendente, 2,4% frente a 2,6% de 2010.

Así mismo la recuperación económica departamental en 2011, también se reflejó en el buen comportamiento del mercado laboral. Lastasas de desempleo y subempleo en Pasto presentaron caídas significativas, siendo las más bajas de los últimos años, aspecto favorable para el consumo de los hogares, lo que permitirá impulsar los factores locales de producción durante 2012.<sup>42</sup>

La presencia de Empresas dedicadas a dar soluciones agrícolas y específicamente aquellas que distribuyen las mismas marcas es cada vez mayor

---

<sup>42</sup> DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional [En línea] 2013 [Citado 23-02-2013] Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf)

saturando de esta manera el mercado, es por eso que las ventas presentan gran inestabilidad y varían mucho de un periodo a otro.

Se observa que algunas de estas Empresas que atienden el mismo sector hacen mayor uso de las herramientas del comercio logrando mayor participación en el mercado. Factores como el cambio climático también hacen impredecible los mercados, se ha observado durante los últimos periodos desequilibrios en la dinámica del comercio, por un lado el sector cafetero se ha visto afectado por la disminución de los precios de este producto, incidiendo directamente en los ingresos de los pequeños productores e indirectamente en los establecimientos dedicados a atender actividades para estos fines. Y por el otro los cambios bruscos de temperatura por las intensas sequías hacen que las herramientas utilizadas para el campo sean menos necesarias.

El mercado objetivo en este caso está conformado por personas e instituciones que se dedican a actividades agrícolas y pecuarias quienes hacen uso de los productos que Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S ofrece.

Así mismo, a futuro se planea expandirse hacia otros mercados, esto se respalda con la información recopilada en el censo realizado en donde el 81 % manifiesta estar de acuerdo con esta iniciativa, como también diversificarse ofreciendo nuevos productos a nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

**8.3.1 El cliente.** Los clientes de Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S, son los agricultores, asociaciones e instituciones públicas y privadas dedicadas a desarrollar actividades agropecuarias.

Con relación a los agricultores, estarán conformados por hombres cuyo rango de edad está comprendido entre 25 y 60 años, quienes viven en la zona rural del municipio de Pasto y poblaciones aledañas así mismo los municipios del alto Putumayo. Estas personas hacen uso de estas herramientas para las labores del campo.

**8.3.2 Productos sustitutos.** En la actualidad existen gran número de empresas dedicadas a la fabricación de maquinaria de uso agrícola, entre ellas tenemos a Husqvarna, Echo, Shindaiwa, entre otras. Estas marcas son de calidad, pero no tienen el mismo reconocimiento que tiene la marca Stihl.

También ha ingresado al mercado una imitación de la marca Stihl, que carece de la calidad que caracteriza a dicha marca, este tipo de maquinaria se ofrece a los consumidores de manera informal a un precio muy bajo, sin embargo es fácil detectar que es una imitación puesto que algunas características como color

difieren de la marca original, además presentan problemas de funcionamiento y la adquisición de los repuestos es imposible.

## 8.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el sector en el que VH Comercializadora S.A.S desarrollara sus actividades existen un número determinado de competidores como por ejemplo: Casa Mettler, Maquinagro, Surtiagro, Tecniagro, Ferretería Chávez León y otros establecimientos con menor reconocimiento. A continuación se relacionan los competidores más representativos.

**8.4.1 Casa Mettler.** Casa Mettler que tiene 108<sup>43</sup> años de trayectoria considerándose como uno de los competidores más fuertes en el Departamento de Nariño, ofrece una amplia línea de productos en marcas reconocidas por su calidad, esta organización no solo se dedica a comercializar productos para el sector agropecuario sino también líneas como construcción, repuestos y accesorios, industrial, entre otras. Ofreciendo a sus clientes productos de calidad y garantizando un excelente servicio postventa.

Cuenta con amplias instalaciones en San Juan de Pasto, en la calle 20 N° 23 – 28, además tiene sucursales en Tuquerres, Ipiales y Sandoná. La empresa cuenta con una página web, que le permite al cliente encontrar información útil sobre los productos. En lo referente a la línea Stihl esta empresa la ofrece sobre pedido, quizá debido a esta razón los precios son un poco más elevados.

**8.4.2 Maquinagro.** Es una empresa con reconocimiento en el mercado, se caracteriza por ofrecer las siguientes líneas: energía, potencia motriz, hidráulica, Husqvarna, náutica, construcción, corte, láctea, beneficiadoras, lubricación, refrigeración, trituradoras, moto carguero, motocicletas y lubricantes. Por esta razón la empresa maneja un amplio portafolio de servicios.

La empresa se encuentra ubicada en la Calle 18 No. 18 – 23, San Juan de Pasto, y posee unas instalaciones amplias, Maquinagro S.A tiene sucursales en Ipiales, Neiva, Bogotá y Mocoa<sup>44</sup>. Además cuenta con una página web actualizada que

---

<sup>43</sup> CASA METTLER. Historia. [En línea.] 2012 [Citado 22 – Sep. – 2012] Disponible en internet :[http://www.casamettlerpasto.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2%3Anicios&catid=14%3Ahistoria&Itemid=3&limitstart=1](http://www.casamettlerpasto.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2%3Anicios&catid=14%3Ahistoria&Itemid=3&limitstart=1)

<sup>44</sup> MAQUINAGRO S.A. Sucursales.[ En línea.] 2012 [Citado 22 – Sep. – 2012] Disponible en internet :<http://www.maquinagro.com/sucursales.html>

muestra todas las líneas de productos que ofrece y le brinda al cliente fácil acceso al portafolio de servicios.

**8.4.3 Tecniagro.** Es una empresa relativamente nueva en el mercado sin embargo se está consolidando rápidamente en el sector, ofrece líneas de productos enfocadas principalmente en el sector agropecuario. Esta organización ha hecho especial énfasis en la publicidad, de manera que ha llegado a un gran número de clientes potenciales.

Tecniagro se encuentra ubicado en la Calle 17 No 20-15, en San Juan de Pasto, no cuenta con una página web oficial, únicamente hace uso de anuncios en internet. De manera que no hace uso eficiente del comercio electrónico. Durante el censo se observa que es el principal establecimiento al que los clientes recurren cuando no encuentran un determinado producto en el almacén de la Empresa VH Ingenieros S.A.S. Con un 45 % de promedio de recordación. En lo referente a precios, son competitivos en el mercado.

**8.4.4 Ferretería Chavezleón.** Este establecimiento ofrece una gran variedad de productos para el sector agropecuario, sus instalaciones son muy amplias y se encuentra ubicada en la Calle 18 No 21a – 11, San Juan de Pasto, carece de página web y hace poco uso de los recursos del comercio electrónico. Sin embargo la empresa se está realizando investigaciones de mercado que le permitan adaptarse mejor a las condiciones del mercado

## **8.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:**

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo se tomaron siete factores, debido a que la información de la competencia en algunos casos resulta difícil de obtener, como es el caso de la información financiera, los ingresos, y la utilidad obtenida, es por eso que se opta por analizar factores que son ponderables, cuya información resulta verificable y se puede analizar de manera objetiva. Para realizar la ponderación se tiene en cuenta el estado actual de cada empresa frente a cada factor y su incidencia en el entorno interno o externo.



**Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo.**

Factores Críticos para el éxito	VH ALMACÉN			TECNIAGRO		CASA METTLER	
	Peso	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Calidad	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Atención al cliente.	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Uso del comercio electrónico	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Amplitud de la línea de productos	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Competitividad de los precios	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Experiencia	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Servicio postventa	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1.00		3.15		2.75		3.15

*Fuente: Esta investigación.*

Se observa que la VH almacén se encuentra en igualdad de condiciones con la empresa Casa Mettler, con un peso ponderado de 3.15, en parte esto debido a que ambas Empresas tiene una gran experiencia en el mercado lo que les ha brindado el reconocimiento de los clientes, de igual manera ambas empresas ofrecen productos de alta calidad, sin embargo se observa que la Casa Mettler tiene una ponderación de 0.45 en el uso del comercio electrónico pues posee una página web detallada y de fácil acceso, lo cual le otorga una ventaja, es por esto que se recomienda que VH almacén actualice su página para mayor satisfacción del cliente, también es de vital importancia que la empresa preste especial atención en la ampliación de la línea de productos ya que la competencia los supera en este aspecto.

Estos resultados son un indicio para que la Empresa en aras de superar a la competencia y mantenerse en el mercado, aproveche las fortalezas internas y logre posicionarse como líder en nuevos procesos mediante una iniciativa que le brinde solidez y confianza para afrontar los retos de un mercado tan dinámico.

## **8.6 PLAN DE MERCADEO**

### **8.6.1 Concepto de producto o servicio**

VH Comercializadora S.A.S ofrece productos en las siguientes líneas:

LINEA AGRICOLA:

Incluye productos los cuales brindan alternativas de tecnificación para el sector agropecuario en marcas reconocidas por su calidad y durabilidad

Stihl:

Esta marca incluye motosierras, fumigadoras, guadañadoras, perforadoras y repuestos para los mismos, igualmente se incluye el lubricante Stihl.

**Figura 1. Productos línea Stihl.**



*Fuente: Catalogo de proveedores.*

Trapp

Se distribuyen los productos correspondientes a la línea rural, trituradores de forraje que incluyen motor y pica pastos.

**Figura 2. Molino y pica pasto Trapp**



Molinos y trituradores

Fuente: *Catálogo de proveedores.*  
Pedrollo:

Se ofrecen electrobombas de diferentes rangos, las cuales se adecuan a las condiciones que necesite el cliente.

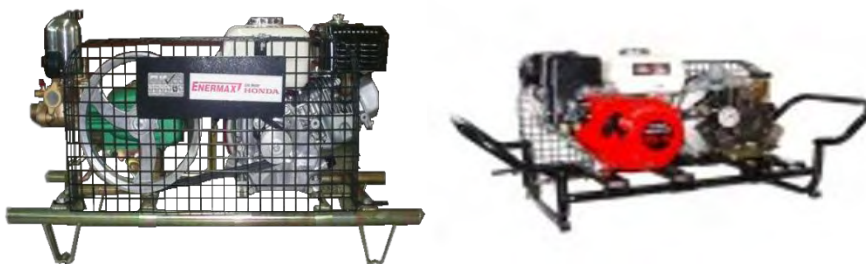
**Figura 3. Productos Pedrollo.**



Fuente: *catálogo de proveedores.*  
Honda:

Se ofrecen fumigadoras estacionarias reconocidas por su calidad y durabilidad.

**Figura 4. Productos Honda.**



Fuente: *catálogo de proveedores.*

Speedrite:

Se ofrecen los productos relacionados con las cercas eléctricas como son impulsores, aisladores, tensores, portillos, herramientas y accesorios para las cercas eléctricas

**Figura 5. Productos Speedrite.**



*Fuente: catálogo de proveedores.*  
Incolma:

Se ofrecen herramientas para trabajos manuales las cuales son de amplio uso en el sector agropecuario.

**Figura 6. Herramientas Incolma.**



*Fuente: catálogo de proveedores.*

LINEA ENERGIA

Siemens:

**Figura 7. Productos Siemens**



*Fuente: catálogo de proveedores.*  
Yamaha:

Corresponde a plantas de energía, de alta resistencia y durabilidad, respaldadas por una marca reconocida.

**Figura 8. Plantas Yamaha.**



*Fuente: catálogo de proveedores.*

Atersa:

Se manejan los paneles para energía solar fotovoltaica.

**Figura 9. Paneles solares Atersa.**



*Fuente: catálogo de proveedores.*

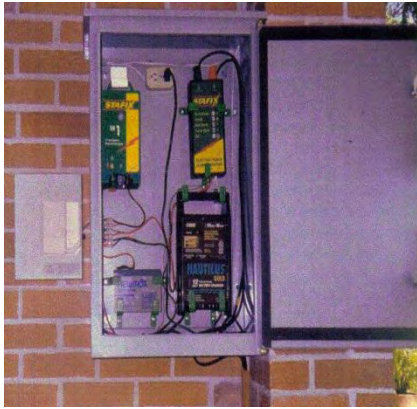
## LINEA PERIMETROS DE SEGURIDAD

Stafix:

Se ofrecen sistemas de protección perimetral que incluyen una barrera física de alambre acerado, electricada y una alarma electrónica compatible con cualquier sistema de alarma monitoreada.

**Figura 10. Perímetro de Seguridad Stafix**

**ENCERRAMIENTO SOBRE REJA**



Sistema instalado en un edificio de apartamentos en Medellín.

*Fuente: catálogo de proveedores.*

**8.6.2 Mezcla de mercadeo.** Para mayor claridad sobre cómo se va a efectuar la mezcla de mercadeo se añade el cuadro correspondiente al plan operativo.

- PRODUCTO

OBJETIVO

Ofrecer una amplia gama de servicios de acuerdo a las diferentes líneas de productos.

ESTRATEGIA

Debido a que los productos que se ofrecen corresponden a mercancía fabricada la cual no debe ser modificada la diferenciación de la competencia se lleva a cabo mediante la atención al cliente, el servicio postventa (por lo cual la garantía para cada producto será de un año ) y la calidad de los productos .

- PRECIO

OBJETIVO

Establecer una estrategia de precio de paridad.

ESTRATEGIA

Se dará continuidad con los precios que se vienen manejando es decir precio de paridad; sin embargo los precios para mayorista y para minoristas son diferentes. El precio para el distribuidor mayorista se dará con un porcentaje de descuento para que puedan ser competitivos y como también para puedan alcanzar los objetivos en rentabilidad que ellos esperan al servir de intermediarios.

De igual manera se manejará la política de precios que incluye descuentos por volumen a mayoristas, y el mantenimiento de precios según los del mercado. Para los nuevos productos que se van a ofrecer en el establecimiento se buscare negociar con el principal proveedor unos precios más bajos como base para ofrecer estos productos y así ser atractivo a los nuevos compradores. Se sugiere la opción de realizar descuentos a los clientes más fieles, de igual manera a los mayoristas buscando incentivar la fidelidad de los mismos. Obsequiar  $\frac{1}{4}$  de aceite Stihl por cada compra cuyo monto supere el 1.000.000 de pesos. Lo mismo se hará con los distribuidores que estén ubicados en las zonas rurales.

## PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### OBJETIVO

Diseñar acciones que conduzcan a mejorar el proceso de comunicación con los clientes

### ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta el auge del comercio electrónico en la actualidad, es de vital importancia para la comercializadora la creación de una página web que le brinde al cliente la información necesaria y que además le brinde un canal de comunicación con la Empresa, facilitando una sección para atención a quejas y reclamos, de igual manera la página le permitirá al cliente hacer una cotización en línea y obtener toda la información necesaria para realizar la compra de cualquier producto que ofrezca la organización. Según lo obtenido en la investigación de mercados se observa que un elevado porcentaje de los clientes censados afirman que desean que la Empresa cuente con una página web donde puedan encontrar la información necesaria para realizar sus compras desde el lugar donde se encuentran.

Otro aspecto importante a considerar es el resultado obtenido en el censo, en la pregunta 7 la cual indica que si bien el medio de comunicación al cual los clientes tienen más acceso es la radio y el internet, algunos manifiestan que solo hacen uso del celular, por esta razón se considera como una opción de publicidad el uso de mensajes de texto para hacer llegar la información a los clientes. Dichos mensajes pueden ser enviados en ocasiones especiales como navidad, año nuevo y demás; el texto del mensaje contendrá un corto saludo haciendo alusión a la fecha en cuestión, la oferta de los productos de la Empresa y una despedida. Se

elige a la empresa de telefonía celular Tigo, para adquirir paquetes de mensajes a todo destino por un valor de 119 pesos cada uno debido a que ofrece la tarifa más baja en el mercado.

De igual manera se continuara con las visitas a las zonas rurales por parte del asesor comercial con el objetivo de dar a conocer los productos que ofrece la Empresa, se hace entrega de los catálogos proporcionados por Durespo S. A y de tarjetas de presentación de los asesores comerciales. Fortaleciendo estas salidas se hace contacto con Alcaldías, asociaciones, instituciones y cabildos indígenas tanto en Nariño como en Putumayo para concretar negocios futuros.

En lo referente a los servicios de publicidad radial y catálogos estos corren por cuenta de Durespo S.A, sin embargo resulta conveniente que la comercializadora invierta igual cantidad de recursos para incrementar la cobertura de las pautas radiales. Por esta razón se contratan campañas radiales de amplia cobertura en la Emisora Putumayo Estéreo de Mocoa de la siguiente manera: 8 cuñas de 30” una cuña cada tres horas de lunes a domingo por un valor de \$ 420000 mensuales. Debido a que esta emisora cuenta con cobertura en Putumayo y Caquetá y sintonía en Cauca, Nariño, Huila y fronteras con Ecuador y Perú. La Empresa realiza la contratación de los servicios y paga el mes inicial, una vez surtidos los trámites correspondientes es el proveedor quien asume los costos de publicidad.

- PLAZA

#### OBJETIVO

Seleccionar mecanismos para mejorar el contacto con el cliente.

#### ESTRATEGIA

Hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación para llegar a mayor número de consumidores mediante el comercio electrónico, buscando mejorar a cada paso las técnicas de recepción y entrega de pedidos

#### ❖ MARKETING DIRECTO

Por medio de la página web interactiva se logra hacer contacto directo con los clientes, quienes pueden realizar cotizaciones y compras en línea. Así mismo a través del teléfono celular, fijo y fax.

### **8.6.3 Plan operativo de mercadeo**



**Cuadro 10. Plan operativo de Mercadeo**

MEZCLA DE MERCADEO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE
PRODUCTO	Ofrecer una amplia gama de servicios de acuerdo a las diferentes líneas de productos.	Debido a que los productos que se ofrecen corresponden a mercancía fabricada la cual no debe ser modificada la diferenciación de la competencia se lleva a cabo mediante la atención al cliente, el servicio postventa (por lo cual la garantía para cada producto será de un año) y la calidad de los productos. "lograr mayor posicionamiento y diferenciación en el mercado mediante una diversificación de las líneas de producto y a través de la atención y servicio al cliente.	"Ofrecer asesorías sobre el uso adecuado de los productos "Hacer efectiva cuando se requiera la garantía para reparación de la maquinaria. "Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes de manera periódica "Hacer seguimiento a las quejas presentadas por los clientes "Implementar nuevas líneas de productos de acuerdo a los requerimientos del cliente. "selección de proveedores para las nuevas marcas. "Hacer uso de la página web para dar respuesta a las dudas y quejas de los consumidores.	Para servicio postventa no se incluye presupuesto debido a que los gastos que se incurre para hacer efectiva la garantía son cubiertos por el proveedor.	Encuesta de satisfacción cada semestre	Jefe de mercadeo y asesores comerciales, con la colaboración del proveedor.
PRECIO	Establecer una estrategia de precio de paridad.	Se dará continuidad con los precios que se vienen manejando es decir precio de paridad; sin embargo los precios para mayorista y para minoristas son diferentes. Obsequiar ¼ de aceite Stihl	"Observación directa y permanente las políticas de precios de la competencia "Fijar porcentaje de descuentos para mayoristas "Entrega de obsequio a clientes que realicen compras representativas. "Proponer un nivel de descuento en relación a los precios que se manejan para lograr mayor competitividad	\$ 420.000	Mantener los precios de paridad en el mercado con un margen de rentabilidad del 10%	Gerente y Jefe de mercadeo
COMUNICACIÓN	Diseñar acciones que conduzcan a mejorar el proceso de comunicación con los clientes	utilización de los medios de comunicación	"Diseño y puesta en funcionamiento de un sitio web. "Elaboración de brochure y carpetas Entrega de brochures, carpetas y tarjetas de presentación en las visitas a zonas rurales. "Publicidad en emisora Putumayo FM Estero "Adquirir paquete de mensajes de texto. " Realizar visitas y capacitaciones a zonas rurales "Hacer uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa y los productos que se ofrecen. "Aprovechar al máximo el espacio para la exhibición de los productos y para hacer énfasis en las marcas que se ofrecen en anuncios que la parte externa del local y	\$ 1.732.600	Realizar ventas en los nuevos mercados en un 10% anual el año inicial del total de la proyección en ventas e incrementar la participación los años consecutivos.	Gerente, Jefe de mercadeo y asesores comerciales.
			Relaciones Publicas: Participar activamente en Ferias y encuentros Agropecuarios.	El presupuesto de estos eventos se coordina con el proveedor.	Participación en 4 ferias en el año inicial e incrementar la participación en los años consecutivos.	Gerente y Jefe de mercadeo
			Venta personal: asesoría personalizada sobre el correcto manejo y utilización de los productos	colaboración del asesor comercial.	sostener el incremento de ventas en 10% anual según lo proyectado.	Asesores comerciales y Jefe de mercadeo
			Marketing Directo: Realizar seguimiento a los clientes mediante correo electrónico, teléfono fijo y celular.	presupuesto incluido en gastos de funcionamiento	Actualizar la base de datos y obtener un incremento del 30 % del número de clientes registrados	Jefe de mercadeo y asesores comerciales.
DISTRIBUCIÓN	Seleccionar mecanismos para mejorar el contacto con el cliente.	Hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación para llegar a mayor número de consumidores mediante el comercio electrónico	"Responder de manera eficiente a las solicitudes de los clientes haciendo uso del comercio electrónico. "Utilizar la página web como plataforma para iniciar las ventas online "Seleccionar el medio de pago mas adecuado para el comercio electrónico. " Identificar el sistema de entrega ms confiable para los productos que se vendan online. "revisión de las técnicas de procesamiento de pedidos y entrega de los mismo para mejoramiento continuo	la creación de la página web se toma como parte de comunicación, se cuenta con el apoyo del proveedor.	Participar en un 6% anual del total de la proyección de ventas en el año inicial e incrementar la participación en el año siguiente.	Gerente, Jefe de mercadeo y asesor comercial online

Fuente: esta investigación

### 8.6.4 Estrategias de servicio.

#### SERVICIO POSTVENTA

La Empresa ofrecerá una garantía por un año en todos los productos a diferencia del competidor más fuerte que ofrece solo seis meses de garantía, de igual manera se buscara solucionar de manera eficiente y eficaz cualquier duda o problema que presente un producto después de que se realice la venta. En el caso de ser necesaria la validación de la garantía, el producto será enviado para su

reparación al proveedor encargado de manera que la garantía se haga efectiva para la completa satisfacción del cliente.

#### SERVICIOS ADICIONALES

Se plantea ofrecer capacitaciones esporádicas a zonas rurales que se caractericen por el consumo de los productos de la Empresa, dichas capacitaciones pueden ir enfocadas en aspectos como manejo de plagas, uso correcto de herramientas y maquinaria, tecnificación de la producción, incremento de la competitividad, entre otros, con el propósito de que el cliente sea competitivo en el mercado e incremente su productividad. Esto según lo manifestado por los clientes censados, quienes en 42% afirman que les gustaría recibir capacitaciones por parte de la Empresa. También se realizarán visitas al sector rural, para hacer demostraciones del buen uso de los productos.

#### ASESORÍAS

Se le resolverá cualquier duda al cliente con respecto a un producto determinado, de igual manera, se le explicará al cliente técnicas para el buen uso del producto que va a adquirir, se buscará siempre que el cliente se sienta cómodo y satisfecho con la atención que se le ofrece.

### 8.6.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

**Cuadro 11. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.**

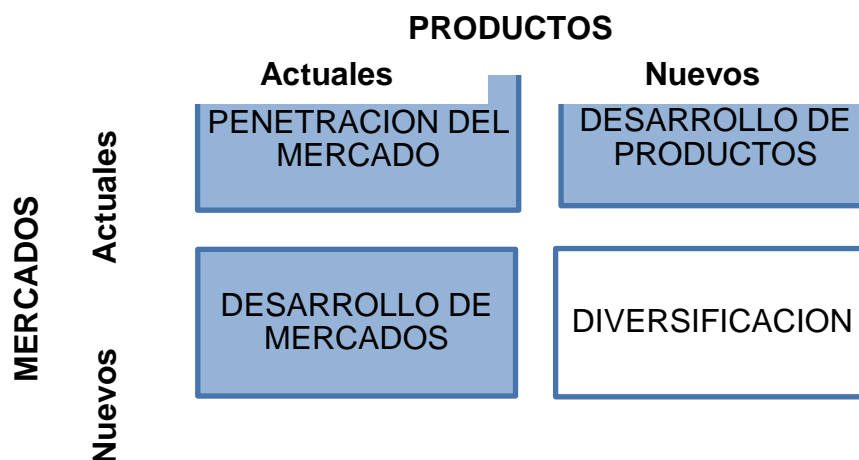
DETALLE		COSTO	COSTO TOTAL
Estrategias de publicidad y promoción:	• Elaboración de Brochures y carpetas	210 000	210 000
	• Valor obsequio	7 000	420 000
	• Creación de página web licencia por dos años.	550 000	1 094 600
	• Tarjetas de presentación.	98 000	
	• Publicidad por medio radial.	420 000	
	• Mensajes de texto.	26 600	
• Servicios de capacitación incluido viáticos*.(2 al año)	214 000	428 000	
TOTAL ANUAL.			2 152 600

\*el valor de los viáticos varía según el lugar al que se viaje.

Fuente: Estrategias de mercadeo formuladas por las autoras.

❖ **MATRIZ DE ANSOFF- PRODUCTO/SERVICIO**

**Grafico 23. Matriz producto /servicio**



Fuente: Matiz Igor Ansoff

❖ **ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

Se plantea la posibilidad de ampliar la cobertura en el mercado incentivando a los mayoristas a que compren los productos en la Empresa, de manera que los productos sean más accesibles para los consumidores de zonas aledañas al municipio de Pasto. Los incentivos comprenderían descuentos, ofertas y visitas de manera que estén siempre informados y cuenten con la capacitación necesaria para vender los productos, ante cualquier situación que se presente, contarán con la asesoría de la Empresa para garantizar la satisfacción de los clientes. Se buscarán contactos con mayoristas de la región (Ipiales, Alto Putumayo) de manera que la Comercializadora llegue con los productos a lugares donde no es factible generar puntos de venta.

❖ **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO**

Se propone incrementar las ventas en mercados en donde no se había llegado antes como es la región del Medio y Bajo Putumayo, y algunas zonas del sur occidente Colombiano. Se realiza la revisión diaria de la página del portal único de contratación para identificar las posibles contrataciones en las que se puede participar en estas zonas.

❖ **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTO**

Vallejo Hermanos Ingenieros agrega nuevas líneas de productos tales como: Motobombas en la marca Honda, plantas electricas Yamaha y herramientas

Incolma para trabajos manuales buscando satisfacer en mayor medida las necesidades de sus clientes actuales y llegar a nuevos clientes

▪ ACTIVIDADES DE MERCADEO

**Cuadro 12. Actividades de Mercadeo.**

<b>PENETRACION DEL MERCADO</b>				
OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR
Incrementar la facturación de la comercializador a en la región	Descuentos Visitas Ofertas y/o promociones envío de mensajes de texto entrega de tarjetas de presentación	Jefe de mercadeo y logística	972.600	Incremento en ventas del 2% mensual a partir del primer trimestre
<b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b>				
OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR
Realizar facturación en Putumayo	Visita diaria al portal de contrataciones Pauta radial en emisora.	Gerencia y Jefe de Mercadeo y logística	420.000	Ventas clientes nuevos/ventas totales
<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>				
Realizar ventas de nuevos productos	Actualización de la página web. Promoción en página web. Entrega de brochures. descuentos Área de mercadeo y logística		760.000	Cantidad de nuevos productos vendidos cada bimestre
<b>TOTAL</b>			<b>2.152.600</b>	

*Fuente: esta investigación.*

## **9. ESTUDIO TÉCNICO**

### **9.1 ESTADO ACTUAL DE LOS PRODUCTOS**

VH comercializadora S.A.S ofrecerá diversas líneas de productos entre las cuales se encuentran:

Línea Stihl que incluye motosierras, fumigadoras, guadañadoras y aceite, también se ofrece en esta marca repuestos para la maquinaria antes mencionada. En algunos casos los productos pueden incluir: Arnés, galón para preparar mezcla, manual de manejo, gafas protectoras y manifiesto de importación cuando estos productos son entregados al comprador se entrega también la garantía del proveedor con una validez de un año.

Línea Speedrite que incluye impulsores, herramientas y accesorios (aisladores, cable aislado, alambre, tensores, portillos, entre otros) para cercas eléctricas. Esta línea también es compatible con energía solar, también se ofrecerán los paneles solares. Línea Stafix correspondiente a sistemas de protección perimetral. Línea Trapp de la cual se ofrecen las trituradoras de follaje.

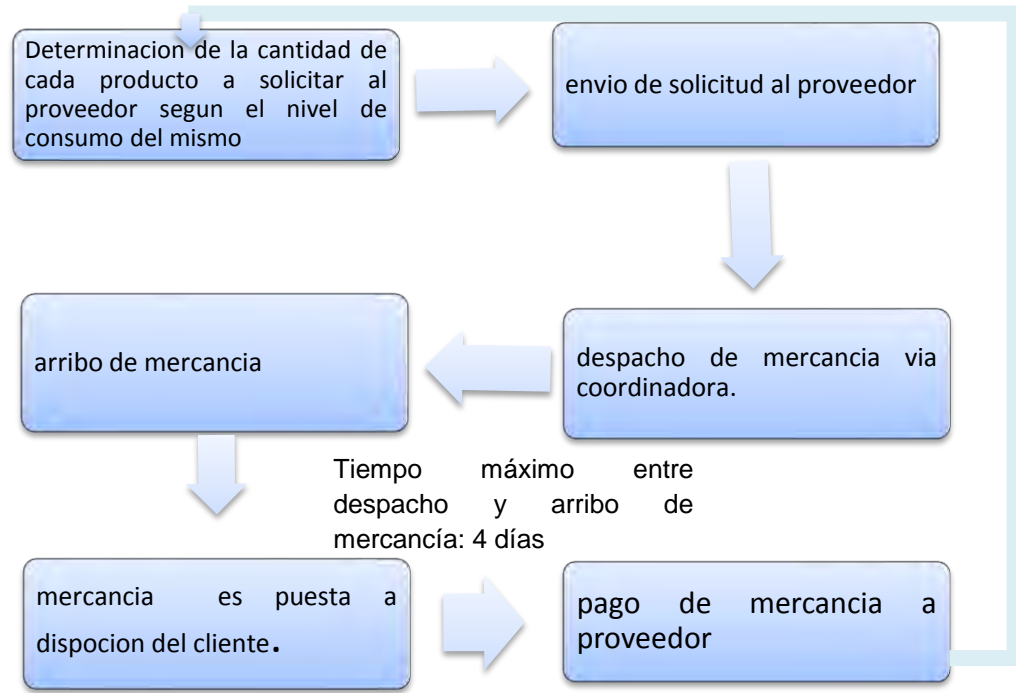
En lo referente a lo manifestado por los clientes, también se ofrecerán productos como plantas eléctricas de la marca Yamaha y fumigadoras estacionarias con el respaldo de la marca Honda.

### **9.2 PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO**

La organización realizará los pedidos de los productos a los proveedores vía telefónica o correo electrónico, solicitando siempre una confirmación del despacho de la mercancía ya sea telefónica o por email, en el caso de la mercancía enviada por Durespo S.A según acuerdo al momento de realizar el pedido se hará el pago en efectivo o a crédito con un plazo de 45 días. Los costos de transporte y seguro para el envío de la mercancía serán asumidos por el proveedor, en caso de hacer válida una garantía para algún producto los gastos de envío y seguro correrán por cuenta de la comercializadora.

### 9.3 CADENA DE ABASTECIMIENTO

Figura 11. Proceso de abastecimiento.



Fuente: Esta Investigación

### 9.4 PROVEEDORES

El principal proveedor es Durespo. S.A, quien es el importador exclusivo para Colombia de las marcas Stihl, Speedrite, Trapp, Tru-Test, Stafix, Gripple, Karcher. El distribuidor para la marca Yamaha es Eduardoño, para Honda Energía y Potencia y para Herramientas manuales es Incolma.

### 9.5 MODELO DE LOCALIZACION DE BROWN Y GIBSON<sup>45</sup>.

Para identificar la localización más viable se aplica el modelo de Brown y Gibson, Para lo cual se toman tres localizaciones teniendo en cuenta que cuentan con el espacio necesario para que el establecimiento funcione correctamente.

Se toman tres posibles ubicaciones de la siguiente manera:

Localización A: Las Lunas

Localización B: El centro (Ubicación Actual)

Localización C: Avenida Colombia

<sup>45</sup>Nassir Sapang Chain, Preparación y evaluación de proyectos, Pág. 182.

Se plantean tres factores objetivos y se calcula el valor anual de estos en millones tomando dos cifras y decimales, para obtener el recíproco de cada uno de ellos.  
FACTORES OBJETIVOS (EN MILLONES)

$$\frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

### Cuadro 13. Cálculo de recíprocos

LOCALIZACION	ARRENDAMIENTO	VIGILANCIA	SERVICIOS	TOTAL	1/C <sub>i</sub>
A	25	0,7	1,386	27,086	0,03691944
B	0	0,51	1,45	1,96	0,51020408
C	17	0,49	1,329	18,819	0,05313779
TOTAL					0,600261306

*Fuente: Modelo de Brown y Gibson*

Posteriormente se realiza el cálculo de los factores objetivos para lo cual se divide el recíproco obtenido para cada localización entre la sumatoria de los mismos.

### Cuadro 14. Cálculo de factores objetivos

FO <sub>A</sub>	0,03691944/0,600261306	0,061505613
FO <sub>B</sub>	0,51020408/0,600261306	0,849969962
FO <sub>C</sub>	0,05313779/0,600261306	0,08852443
TOTAL		1

*Fuente: Modelo de Brown y Gibson*

### ❖ FACTORES SUBJETIVOS

Los factores subjetivos se toman de la siguiente manera:

**Seguridad:** debido a que los clientes de la empresa acuden con montos de dinero considerables, en la mayoría de los casos en efectivo, la seguridad que represente la ubicación es un factor muy importante.

**Propiedad:** para este caso, se toma como la potestad para tomar decisiones con respecto a cambios que sean necesarios dentro de la localización, en lo referente a fachada, disposición de estantes y cualquier cambio físico que se deba realizar dentro del establecimiento.

**Ubicación:** hace referencia a la facilidad que tienen los consumidores para llegar al establecimiento ya sea en transporte público o en sus propios vehículos.

Para calcular el índice de importancia relativa de los factores subjetivos se recurre a la siguiente fórmula

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} W_j.$$

Se asignan valores en las columnas de comparación pareada y se agregan valores siendo 1 el factor más relevante y 0 el de menos importancia y cuando son equivalentes se asigna 1 a ambos factores.

**Cuadro 15. Calculo de factores subjetivos**

FACTOR	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA DE PREFERENCIAS	INDICE W <sub>j</sub>
	A	B	C		
seguridad	1	1		2	2/4=0,50
propiedad		1	0	1	1/4=0,25
ubicación	0	1		1	1/4=0,25
				4	

*Fuente: Modelo de Brown y Gibson*

Se realiza el cálculo del puntaje relativo

**Cuadro 16. Calculo de puntaje relativo**

FACTOR (J)	PUNTAJE RELATIVO R <sub>ija</sub>			INDICE
	A	B	C	
Seguridad	0,50	0,50	0,00	0,50
Propiedad	0,00	0,50	0,50	0,25
Ubicación	0,00	0,33	0,67	0,25

*Fuente: Modelo de Brown y Gibson*

$$FS_A = (0,50) (0,50) + (0,00) (0,25) + (0,00) (0,25) = 0,2500$$

$$FS_B = (0,50) (0,50) + (0,50) (0,25) + (0,33) (0,25) = 0,4575$$

$$FS_C = (0,00) (0,50) + (0,50) (0,25) + (0,67) (0,25) = 0,2925$$

**MEDIDA DE PREFERENCIA DE LOCALIZACION MPL**

Se calcula la medida de preferencia de localización con la siguiente fórmula donde k expresa la importancia de los factores objetivos sobre los subjetivos, que para este caso son tres veces más importantes, y por esta razón k corresponde a 0,75

$$MPL_i = K (FO_i) + (1 - K) (FS_i).$$

$$MPL_A = (0,75) (0,061505613) + (0,25) (0,2500) = 0,54613$$

$$MPL_B = (0,75) (0,849969962) + (0,25) (0,4575) = 0,75185$$



$$MPL_C = (0,75) (0,08852443) + (0,25) (0,2925) = 0,73709$$

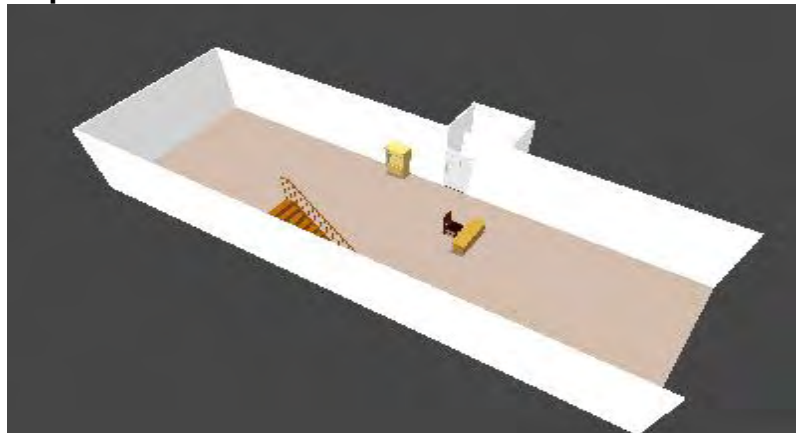
Una vez analizadas las diferentes ubicaciones se opta por la localización B puesto que presenta la medida de preferencia de localización más alta, de igual manera representa unos costos inferiores para el funcionamiento de la empresa debido a que la ubicación B es propiedad de la Empresa.

## 9.6 LOCALIZACIÓN

La comercializadora estará ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en el barrio Centro, en la Carrera 21 No 16 - 12. El local comercial se elige debido a que desde hace 25 años el área comercial ha funcionado en este lugar, así que se decide mantener la ubicación para la comercializadora puesto que cuenta con el reconocimiento de los clientes actuales y se considera que la localización se adecua a las necesidades de la Empresa. El local es de propiedad de la empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S.

Según la tabla de usos de suelo urbano del plan de ordenamiento territorial para la ciudad de San Juan de Pasto, para realizar actividades de comercialización se debe contar con una superficie mayor a 350 M<sup>2</sup><sup>46</sup>, lo cual aplica para el actual establecimiento

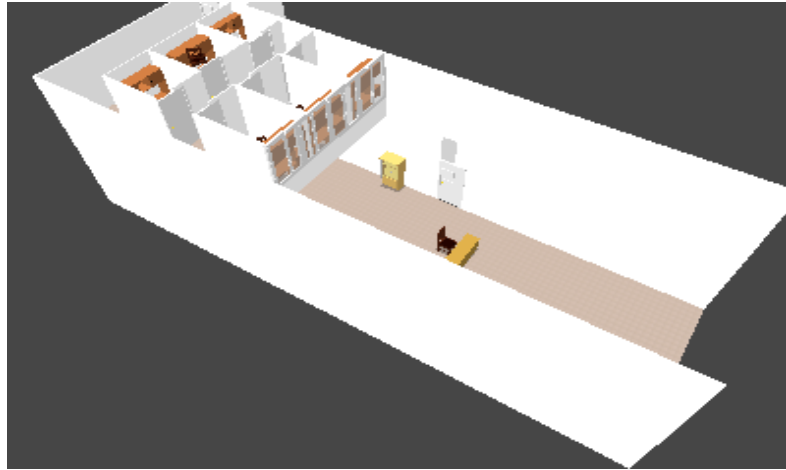
**Figura 12. Plano primer nivel del local.**



*Fuente: plano 3D elaborado por las autoras.*

<sup>46</sup> Plan de ordenamiento territorial, Tabla de uso de suelos área urbana, San Juan de Pasto. Pág. 1

**Figura 13. Plano segundo nivel del local.**



*Fuente: plano 3D elaborado por las autoras*

**Figura 14. Vista 3D de los dos niveles.**



*Fuente: plano 3D elaborado por las autoras.*

## **9.7 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS**

### **❖ MARCA STIHL**

Incluye motosierras, guadañadoras, fumigadoras y repuestos para las mismas. Estos productos tienen una garantía de doce meses, se entregan con manifiesto de importación otorgado por Durespo S.A quien es el único distribuidor autorizado para esta marca en Colombia.

**Cuadro 17. Motosierras de la línea Stihl.**

MOTOSIERRAS	REFERENCIA	CILINDRADA	LONGITUD DE CORTE	PASO DE CADENA	PESO
	MS 170	30.1cc	40 cm	3/8 p	3.9 Kg
	MS 250	45.4 cc	40 cm	.325	4.6 Kg
	MS 310	59 cc	50,63 cm	3/8	5.9 Kg
	MS 361	59 cc	37, 50 y 63 cm	3/8	5.7 Kg
	MS 381	72.2 cc	37, 50 , 63 y 75 cm	3/8	6.6 Kg
	MS 650	84.9 cc	63, 75 y 90 cm	.404, 3/8	7.3 Kg
	MS 660	91.6 cc	63, 75, y 90	.404 , 3/8	7.3 Kg

Fuente: mini catálogo Stihl 2011

**Cuadro 18. Guadañadoras de la línea Stihl.**

GUADAÑADORAS	REFERENCIA	CILINDRADA	EQUIPO DE CORTE	OPCIONAL	PESO
	FS 160	29.8 cc	Cuchilla de dos aspas.	Trimcut, cuchilla sierra, cuchilla de tres aspas.	7.4 Kg
	FS 280	39 cc	Cuchilla de dos aspas	Trimcut, disco hoja sierra y cuchilla de dos aspas	7.9 Kg
	FS 450	44.3 cc	Cuchilla de dos aspas,	Trimcut, cuchilla tres aspas, cuchilla sierra	7.9 Kg

Fuente: mini catálogo Stihl 2011

**Cuadro 19. Fumigadoras de la línea Stihl.**

FUMIGADORAS	REFERENCIA	CILINDRADA	ALCANCE HORIZONTAL	ALCANCE VERTICAL	PESO
	SR 420	56.5 cc	12 mts	11 mts	11 Kg
	SR 430	63.3 cc	14.5 mts	13 mts	12.2 Kg
	SR 450	63.3 cc	12 mts	13 mts	12.8 Kg

Fuente: mini catálogo Stihl 2011

MARCA TRAPP – RURAL

**Cuadro 20. Trituradores de forraje línea Trapp rural.**

MODELO	Tensión V	Rotación		Tipo
		50 Hz	60Hz	
TRF 300F	110/220	3000	3600	Monofásico
	220/380			Trifásico
JK500	110/120	3000	3600	Monofásico
	220/380			Trifásico

*Fuente: Trapp Ltda.*

❖ MARCA SPEEDRITE

Para este caso solo se incluyen los accesorios y herramientas más representativas de Speedrite, sin embargo se ofrecen grapas, cable de cobre, varillas copperweld, desviadores de rayos, dispensadores de alambre, maniguetas para portillos, puertas eléctricas, entre otros.

**Cuadro 21. Impulsores de la línea Speedrite.**

IMPULSORES	REFERENCIA	CAPACIDAD MAX. DE POTENCIA	CAP. MAX HECTÁREAS	CAPACIDA D. MAX. Km	FUENTE DE ENERGÍA
		2000	2.0 Joules	70 ha	20 Km
	3000	3.0 Joules	105 ha	30 Km	110 -12 V
	6000	6.0 Joules	210 ha	60 Km	110-12 V
	12000i	12.0 Joules	420 ha	120 Km	110-12 V
	20.000	22.0 Joules	800 ha	220 Km	110-220 V
	36.000	36.0 Joules	1260 ha	360 Km	110 -220 V

*Fuente: Catálogo Durespo S.A*

**Cuadro 22. Accesorios para cercas eléctricas.**

ACCESORIOS PARA CERCAS	PRODUCTO	USO
	Aislador terminal	Aislador utilizado en las esquinas de un tramo.
	Tensor galvanizado.	Usado para unir y tensionar alambres
	Tubo aislador	Permite aislar la energía de los estacones, en las líneas positivas.
	Voltímetro de luces para cercas eléctricas	Mide el estado del cerco eléctrico desde 100 a 9.900 voltios
	Alambre acerado 1070 calibre 12.5 y 14.	Se utiliza para cercas eléctricas no temporales.
	Cordón para cercas eléctricas Polywire	Usado en el control de animales en forma temporal.

*Fuente: catálogo Durespo S.A*

❖ MARCA SIEMENS

**Cuadro 23. Electrobombas de la línea Siemens**

VELOCIDAD	TIPO	TAMAÑO CONSTRUCTIVO	POTENCIA		CORRIENTE (A)		PESO KG
			HP	KW	220V	440 V	
			1800 RPM	1LA7096-4YB60	90 L	2.0	
3600 RPM	1LF7083-2YD90	80	3/4	-	9.8 (115 V)	4.9 (230 V)	11.2

*Fuente: Catálogo siemens 2011.*

❖ MARCA HONDA Y YAMAHA

Debido a que se carece de experiencia con estas líneas, se iniciara con una cantidad reducida, y en algunos casos se trabajara bajo pedido. Se ofrecerán fumigadoras estacionarias Honda y plantas Yamaha.

## **10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

En lo correspondiente al direccionamiento estratégico realizó de acuerdo a la planeación estratégica formulada para la empresa, de acuerdo al documento creado por las normas de gestión de calidad ISO

### **10.1 MISION**

Somos una empresa dedicada a la comercialización inicialmente de maquinaria de alta calidad para el sector agropecuario con proyección hacia el mercado nacional e internacional mediante la venta de productos de nuestra región haciendo uso de las nuevas tecnologías para facilitar el comercio, buscando contribuir con el desarrollo regional y lograr beneficios para nuestros clientes y accionistas.

### **10.2 VISION**

En el 2017 VH Comercializadora S.A.S es reconocida en el mercado nacional e internacional por su compromiso con la región, su seriedad, cumplimiento e innovación, se consolida como una Empresa líder en la comercialización de productos y/o servicios en los mercados internacionales apoyada por el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación.

### **10.3 POLITICAS DE TALENTO HUMANO**

La Empresa apoya el crecimiento continuo de nuestro talento humano buscando siempre contribuir al desarrollo individual y empresarial. Fomentando el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales, así como la formación de líderes con valores y principios propios de la organización.

### **10.4 POLITICAS EMPRESARIALES**

Comercializar productos de alta calidad, haciendo uso de los valores corporativos en cada área de la Empresa, pensando siempre en la satisfacción del cliente y en contribuir al desarrollo regional, haciendo énfasis en fomentar el apoyo a los pequeños y medianos productores del sector agropecuario para que los productos sean competitivos en el mercado mejorando la calidad de vida de los mismos y garantizando el crecimiento de la Empresa de manera sostenida.

## **10.5 POLITICAS DE CALIDAD**

Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad basados en el mejoramiento continuo y la innovación, que satisfagan las necesidades y deseos nuestros clientes, a un precio justo dentro del tiempo requerido aplicando las nuevas tecnologías para facilitar el acceso de los clientes a nuestros productos.

## **10.6 VALORES CORPORATIVOS**

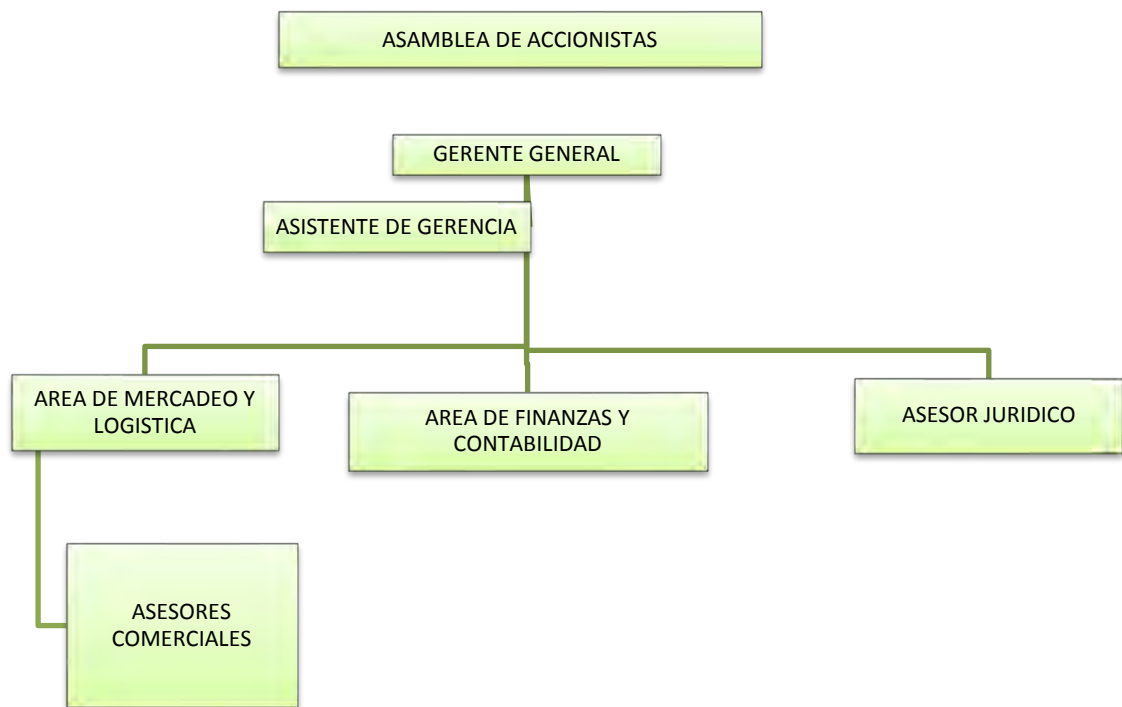
- ❖ **RESPECTO:** Base fundamental en las relaciones humanas, hace referencia al valor inherente y los derechos de los individuos y la sociedad, reconociendo las necesidades e intereses particulares de cada individuo. Contribuye al buen trato y mejora las relaciones interpersonales.
- ❖ **HONESTIDAD:** Conducta orientada siempre hacia la verdad y la justicia, obrar siempre con rectitud y transparencia frente a cada situación, siendo un principio básico en nuestro actuar.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Cumplir lo prometido tanto en obligaciones como en compromisos, asumir las consecuencias de los actos propios y afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral y social.
- ❖ **PERTENENCIA:** Mantener el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante la capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral asumiendo los retos con un compromiso personal de satisfacción y mejora continua.
- ❖ **PUNTUALIDAD:** Se construye mediante el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, no solo aplica para las personas sino también para los pedidos que hace el cliente, mejora el desempeño laboral e incrementa la confianza del cliente.
- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO:** Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.
- ❖ **DISCIPLINA:** Tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un Proyecto exitoso.
- ❖ **PROACTIVIDAD:** Tomar acción sobre las oportunidades que se presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas

que puedan ocurrir en el Negocio, reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

## 10.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se relacionan a continuación el personal de trabajo con el cual la Empresa iniciará sus actividades. Se utiliza una estructura plana que permite a la empresa agilizar el proceso de toma de decisiones y de igual manera reducir costos. Buscando que pueda enfrentar con mayor eficacia los retos que plantea el entorno.

**Figura 15. Organigrama de funciones.**



*Fuente: Esta investigación.*



## 10.8 MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### Cuadro 24. Funciones, procesos y procedimientos de la asamblea de accionistas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.	
Denominación cargo:	Órgano que se ocupa de la toma de decisiones estratégicas y financieras de la organización (aceptar o rechazarlas) que por su importancia no pueden ser tomadas por el personal.
Dependencia :	Directiva.
Jefe Inmediato:	Ninguno.
Personal a cargo:	Gerente General.
Propósito principal: Administrar y fiscalizar la organización, ejercer funciones de dirección y toma de decisiones buscando el crecimiento y desarrollo de la Empresa con el propósito de obtener beneficios económicos y sociales.	
Descripción de funciones esenciales: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales.</li><li>2. Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará.</li><li>3. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.</li><li>4. Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones presentes en la reunión.</li><li>5. Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad, y las demás que le señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.</li></ol>	

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 25. Funciones, procesos y procedimientos de la gerencia general.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
Denominación cargo:	Persona encargada de planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.
Dependencia :	Administrativa.
Jefe Inmediato:	Asamblea de accionistas.
Personal a cargo:	Secretaria, Asesor jurídico, Asesor contable, Jefe de Mercadeo y Logística, Asesores comerciales.
Propósito principal: Velar por el buen funcionamiento y los intereses de la empresa.	
Descripción de funciones esenciales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa</li> <li>2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos mediante el mejoramiento continuo.</li> <li>3. Desarrollar planes de acción a corto mediano y largo plazo</li> <li>4. Optimizar los recursos disponibles para que las personas puedan lograr las metas del equipo de trabajo.</li> <li>5. Realizar negociaciones y representar los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión y organismos gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>6. Convocar a la asamblea de accionistas y al personal cada vez que fuese necesario. Programar reuniones con el fin de evaluar el desarrollo de la empresa según el cronograma acordado con la asamblea de accionistas.</li> <li>7. Promover las buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.</li> <li>8. Supervisar el funcionamiento del personal.</li> </ol>	
Descripción conocimientos básicos esenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de personal.</li> <li>• Actualización en Sistemas de Información Empresarial.</li> <li>• Dominio de bases contables y administrativas.</li> <li>• Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Profesional en el área administrativa con tarjeta profesional.	2 años mínimos en cargos afines.
Referencias laborales	

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 26. Funciones, procesos y procedimientos del asesor jurídico.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ASESOR JURÍDICO	
Denominación cargo:	Persona encargada de asesorar al gerente en todas sus decisiones en el aspecto legal, revisar y certificar la validez de los contratos que se suscriban y en los trámites ante entidades gubernamentales.
Dependencia :	
Jefe Inmediato:	Gerente general
Personal a cargo:	Ninguno.
<p>Propósito principal:                      Prestar asesoría legal al Directorio, Gerencia General, y demás áreas de la empresa. Atender los aspectos jurídico-legales de la empresa, en salvaguarda de los intereses institucionales, prestando asesoramiento y asistencia a la gestión de los órganos de la Alta Dirección y demás Unidades Operativas.</p>	
<p>Descripción de funciones esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar jurídicamente al nivel Directivo de la Empresa en la toma de decisiones.</li> <li>2. Representar a la Empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos relacionados con su profesión y función.</li> <li>3. Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la Empresa.</li> <li>4. Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la Institución.</li> <li>5. Participar en los Comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o el nivel directivo de Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S</li> <li>6. Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por Gerencia, y otros de nivel asesor.</li> <li>7. Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa tenga que asumir y suscribir los escritos de defensa por delegación de la Gerencia.</li> <li>8. Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la Empresa, revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales, codificación de los mismos, asistencia a nivel directivo de los juicios que se relacionen con la Empresa y emitir dictámenes que deba conocer la administración.</li> </ol>	
<p>Descripción conocimientos básicos esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en derecho administrativo</li> <li>• Manejo de herramientas informáticas</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo.</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Profesional en derecho	Experiencia mínima comprobable de 2 años en el área de derecho administrativo
Especialización en derecho administrativo o especializaciones afines.	

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 27. Funciones, procesos y procedimientos del asistente de gerencia.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA	
Denominación cargo:	Persona que desempeñará labores de auxiliar administrativo de gerencia, con el propósito de brindar apoyo en las tareas establecidas y en los procesos a seguir.
Dependencia :	Administrativa.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Personal a cargo:	Ninguno.
Propósito principal: Contribuir activamente y de forma efectiva en actividades tales como: archivo de documentos, atención a quejas y sugerencias, manejo de agenda de gerencia y demás propios de su cargo.	
Descripción de funciones esenciales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.</li> <li>• Realizar una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.</li> <li>• Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li> <li>• Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe</li> <li>• Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la Empresa con terceros.</li> <li>• Atención diaria de las agendas de la Gerencia</li> <li>• Elaboración de documentos para licitaciones y Atención a las entrevistas personales.</li> </ul>	
Descripción conocimientos básicos esenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente redacción y ortografía, facilidad de expresión verbal y escrita.</li> <li>• Persona proactiva, y organizada</li> <li>• Facilidad para interactuar en grupos.</li> <li>• Dominio de Windows, Microsoft Office e Internet.</li> <li>• Conocimientos en el área de logística, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente.</li> <li>• Aptitudes para la organización y buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidades para el planeamiento, innovación, motivación, liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Técnico o secretariado ejecutivo	Con o sin experiencia.

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 28. Funciones, procesos y procedimientos del jefe de mercadeo.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: JEFE DE MERCADEO	
Denominación cargo:	Persona encargada de la elaboración del plan de marketing y determinar a corto mediano y largo plazo las cuotas de mercado. También debe diseñar una estrategia dirigida a alcanzar los objetivos previstos, determinar los medios para su aplicación y controlar los resultados. Encargarse del área de logística de la empresa
Dependencia :	Administrativa
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a cargo:	Personal de ventas y mercadeo.
Propósito principal: Identificar las nuevas tendencias que se presentan en el mercado con el objetivo de diseñar políticas de producto, precio, promoción y distribución de acuerdo a la información obtenida del mercado. Identificar los mercados potenciales para las oportunidades de negocio y encargarse de realizar los suministros de los productos mediante pedidos.	
Descripción de funciones esenciales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consecución de objetivos del plan de marketing.</li> <li>2. Desarrollo y comunicación de políticas</li> <li>3. Realizar pedidos de productos según la rotación existente.</li> <li>4. Fomentar un equipo de ventas competente</li> <li>5. Estructurar el sistema de información de marketing</li> <li>6. Supervisar los resultados de la información de marketing</li> <li>7. Supervisar la atención al cliente</li> <li>8. Informarse de manera permanente sobre las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>9. Búsqueda de licitaciones en las páginas web especializadas.</li> </ol>	
Descripción conocimientos básicos esenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre plan de marketing y estudios de mercado</li> <li>• Manejo de programas, herramientas informáticas e internet</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo y Negociación</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Criterio analítico</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Egresado o profesional en el área de mercadeo.	Con o sin experiencia
Estudios afines con el cargo	

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 29. Funciones, procesos y procedimientos de los asesores comerciales.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ASESOR COMERCIAL.	
Denominación cargo:	Persona encargada de interactuar con el cliente, de realizar la venta y el servicio postventa.
Dependencia :	
Jefe Inmediato:	Jefe de Mercadeo
Personal a cargo:	Ninguno.
Propósito principal: Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.	
Descripción de funciones esenciales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.</li> <li>2. Mantener un continuo contacto con los clientes.</li> <li>3. Vender soluciones a las necesidades de los clientes.</li> <li>4. Explica las características de cada producto, servicio y/o solución, enfatizando los beneficios, costos y requerimientos de cada uno de ellos.</li> <li>5. Recomienda y asiste al cliente en las variables y opciones que permitan una mejor decisión.</li> <li>6. Realizar servicio postventa.</li> <li>7. Evaluación sobre de nuevos productos o tendencias del mercado.</li> </ol>	
Descripción conocimientos básicos esenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder comunicarse efectivamente con personas</li> <li>• Tener poder de persuasión</li> <li>• Saber escuchar lo que las personas dicen y hacer preguntas correspondientes</li> <li>• Identificar cambios necesarios para poder alcanzar una meta</li> <li>• Capacidad de poder hablar y escribir claramente para comunicar información e ideas</li> <li>• Capacidad de memorizar palabras, números, gráficos y procedimientos, Amabilidad , actitud tolerante y respetuosa para con el cliente</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Técnico en comercio, ventas o áreas similares. O con experiencia en atención al cliente.	Con o sin experiencia.

*Fuente: Esta investigación.*

**Cuadro 30. Funciones, procesos y procedimientos del Asesor Comercial online.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ASESOR COMERCIAL ONLINE	
Denominación cargo:	Persona encargada de interactuar con el cliente, de realizar la venta y el servicio postventa a través de la página web, atención de quejas y reclamos. Y la búsqueda de solución de los mismos
Dependencia :	operativa
Jefe Inmediato:	Jefe de mercadeo
Personal a cargo:	Ninguno
Propósito principal: Actualizar la página y responder a todas las inquietudes de los clientes de manera efectiva y eficaz orientado siempre a satisfacer al cliente.	
Descripción de funciones esenciales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar constantemente la página web de la Empresa</li> <li>2. Responder a las inquietudes de los clientes de manera eficiente.</li> <li>3. Asesorar a los clientes en la adquisición de los productos según sus necesidades.</li> <li>4. Innovar constantemente el formato y el contenido de la página de la empresa.</li> <li>5. Encargarse de la seguridad de la página web.</li> <li>6. Ser un facilitador de las transacciones entre el cliente y la Empresa</li> <li>7. Manejar una base de datos de los clientes de la Empresa</li> <li>8. Estar en constante contacto con las nuevas tendencias del mercado</li> <li>9. Ampliar el mercado y promover las ventas a través de internet.</li> <li>10. Asegurar el procesamiento eficiente de las quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>11. organizar las operaciones de atención al público, responder según sea necesario</li> </ol>	
Descripción conocimientos básicos esenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo avanzado de herramientas informáticas, internet y sistemas de información empresarial y manejo de redes sociales</li> <li>• Conocimientos en ventas y atención al cliente.</li> <li>• Conocimientos en estrategias de mercadeo e investigación de mercados</li> <li>• Conocimientos básicos o avanzados en idioma ingles</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Egresado o profesional en sistemas, mercadeo o áreas relacionadas	Con o sin experiencia.

*Fuente: esta investigación*

**Cuadro 31. Funciones, procesos y procedimientos del contador público.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: CONTADOR PUBLICO	
Denominación cargo:	Persona encargada de revisar y analizar las finanzas de la empresa, llevar registro de todas las transacciones contables, administrar las cuentas bancarias.
Dependencia :	Administrativa
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Personal a cargo:	Ninguno
Propósito principal: Manejar de forma adecuada la información contable de la Empresa para la toma de decisiones.	
Descripción de funciones esenciales:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar la información financiera para presentarla ante los directivos cuando sea pertinente.</li> <li>2. Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la Empresa de tipo legal tales como: IVA, Rete fuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</li> <li>3. Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa</li> <li>4. Hacer control de inventarios</li> <li>5. Mantener informado al gerente sobre el presupuesto que gasta o necesita periódicamente la Empresa.</li> </ol>	
Descripción conocimientos básicos esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de software de contabilidad</li> <li>• Conocimientos en revisoría fiscal</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul>	
Requisitos:	
Estudios	Experiencia
Profesional en contaduría pública	Mínima de un año en trabajos similares
Especializaciones en administración de negocios y afines	

*Fuente: Esta investigación.*



## 10.8 COSTOS ADMINISTRATIVOS

**Cuadro 32. Nómina de la Empresa**

CARGO	S.BASE	AUX.DE TRASPORTE	TOTAL DEVENGADO	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACION ES SOCIALES	TOTAL D + P.S+S.S
				29,75%	21,83%	
GERENTE GENERAL	\$ 1.700.100	0	\$ 1.700.100	\$ 505.780	\$ 371.132	\$ 2.577.012
MERCADEO Y LOGISTICA	\$ 1.133.400	\$ 67.800	\$ 1.201.200	\$ 337.187	\$ 262.222	\$ 1.800.608
ASISTENTE EN GERENCIA	\$ 566.700	\$ 67.800	\$ 634.500	\$ 168.593	\$ 138.511	\$ 941.605
ASESOR COMERCIAL ON LINE	\$ 850.050	\$ 67.800	\$ 917.850	\$ 252.890	\$ 200.367	\$ 1.371.107
ASESOR COMERCIAL	\$ 850.050	\$ 67.800	\$ 917.850	\$ 252.890	\$ 200.367	\$ 1.371.107
<b>TOTAL MENSUAL</b>						\$ 8.061.438
<b>TOTAL ANUAL</b>						\$ 96.737.252

*Fuente: Esta investigación.*

## 11. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 11.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Teniendo en cuenta que la Empresa Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S. inicia sus operaciones a partir de un punto de venta establecido hace algunos años atrás; esta Organización contará con un inventario inicial en cuanto a equipos de administración y bienes muebles.

En cuanto al inventario en mercancía cabe aclarar que por ser esta inversión del área de ingeniería, los ingresos que por la venta de estos productos se realiza se facturaran a nombre de la Empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, de esta manera, a medida como se vayan agotando los productos el nuevo pedido que se realizará ya formara parte de Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S.

Así las cosas, la contabilidad se realizara partiendo de la inversión nueva que para efectos de variedad y surtido incurrirá la Empresa. A continuación se relaciona el inventario total con el cual se cuenta.

**Cuadro 33. Inventario actual de almacén**

CONCEPTO	TOTAL
Equipos de computo	1000000
Impresora	168900
Muebles y enseres.	6698000
<b>TOTAL</b>	<b>7786690</b>

*Fuente: Esta investigación.*

### 11.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

**Cuadro 34. Proyección de ventas a cinco años.**

V E N T A S	ESCENARIO	AÑO				
		2013	2014	2015	2016	2017
	OPTIMISTA (14%)	640114984,1	729731081,9	831893433,3	948358514	1081128706
	PROYECTADO (12%)	638073150	714641928	800398959,4	896446834,5	1004020455
	PESIMISTA (10%)	617654809,2	679420290,1	747362319,1	822098551	904308406,1

*Fuente: Presente investigación.*

#### ❖ ESCENARIO OPTIMISTA

Se toma como escenario optimista el incremento en un 14% anual en ventas, el cual puede suceder debido al acceso a nuevos mercados, a un incremento representativo en ventas por los esfuerzos de mercadeo, mayor inversión en tecnificación en el sector agrícola, para este escenario la Empresa tardaría menos tiempo en alcanzar el punto de equilibrio, de igual manera mejoraría la posibilidad de nuevos inversionistas.

#### ❖ ESCENARIO TENDENCIAL

La proyección de ventas se realiza en base a los balances trimestrales clasificados, desde 2009 hasta segundo trimestre de 2012<sup>47</sup> del área comercial de la Empresa Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S. al realizar la proyección de ventas se encuentra que existe un incremento porcentual de 12% anual en ventas. No se muestran los balances debido a que son de uso exclusivo de la empresa.

#### ❖ ESCENARIO PESIMISTA

Si se presenta un incremento de 10 % anual en ventas la Empresa tardará más en alcanzar el punto de equilibrio lo que repercutirá en una disminución de utilidades y en menor liquidez lo cual le afectaría en la medida en que la Empresa quiera hacer una reinversión del capital teniendo en cuenta que se quiere hacer una reestructuración para lograr mayor crecimiento. Esta situación puede ocurrir por una disminución en los ingresos de los compradores debido a disminuciones de los productos agrícolas en el mercado o reducciones en el presupuesto de las organizaciones.

### **11.3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES.**

---

<sup>47</sup> Fuente : área de contabilidad Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S

**Cuadro 35. Gastos anuales de administración**

GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	
Concepto	AÑO 1
Nomina	96737252
Liquidación de matrícula mercantil <sup>48</sup>	125000
Honorarios contador	3731520
Honorarios asesor jurídico	3987360
Software de contabilidad	963500
Servicios bancarios	300000
Servicios públicos	1440000
Vigilancia	510000
Servicios	1450000
Teléfono e internet	1440000
Telefonía celular	983000
Suministros de oficina	660000
Kit de primeros auxilios	97600
Arriendo instalaciones	18000000
Presupuesto mezcla de mercadeo	2152600
Total	132577832

Fuente: Esta Investigación.

**Cuadro 36. Inversión total en muebles y enseres.**

CONCEPTO	CANT.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN UNITARIA	PRECIO UNITARIO DEL BIEN CON DEPRECIACIÓN	
						AÑO 1	AÑO 2
Equipo de computo	4	992200	3968800	5	198440	793760	595320
Escritorios	3	80000	240000	10	8000	72000	64000
Paneles divisorios	5	200000	1000000	10	20000	180000	160000
Impresora	1	229000	229000	10	22900	206100	183200
Sillas	3	115000	345000	10	11500	103500	92000
Teléfono fijo	3	27500	82500	5	5500	22000	16500
Archivador	1	145000	145000	10	14500	130500	116000
TOTAL			6010300			1507860	1227020

Fuente: esta investigación.

#### ❖ VALOR PEDIDO DE PRODUCTOS

<sup>48</sup> Fuente: Portal Nacional de Creación de Empresas.

Se realiza la estimación de los pedidos teniendo en cuenta que la demanda fluctúa, por tanto la frecuencia de los pedidos dependerá de las ventas semanales, en algunos periodos los pedidos se realizaran de manera más frecuente, de lo contrarios serán mensuales.

**Cuadro 37. Valor de pedido inicial para la nueva Empresa.**

CANT	PRODUCTO	PRECIO UNIT. DE COMPRA (CON IVA) <sup>49</sup>	PRECIO UNIT. DE VENTA (CON IVA)	PRECIO TOTAL DE VENTA (CON IVA)
2	FS 160	900 000	1 035 000	2070000
2	FS 280	1 050 000	1 207 000	2414000
2	FS 460	1 500 000	1 725 000	3450000
2	MS 250	900 000	1 035 000	2070000
2	MS 381	1 450 000	1 667 500	3335000
2	MS 650	1 750 000	2 012 500	4025000
2	MS 660	1 800 000	2 070 000	4140000
2	SR 420	1 350 000	1 552 500	3105000
2	SR 450	1 500 000	1 725 000	3450000
1	TRF 300F	900 000	1 035 000	1035000
1	JK500	1 450 000	1 667 500	1667500
2	Motor Siemens	340 000	410 000	820000
2	Motor siemens 1LF7	470 000	560 000	1120000
	Repuestos Stihl.	2 000 000	2 300 000	2300000
2	Fumigadora estacionaria honda	807 500	950 000	1900000
2	Planta eléctrica Yamaha	1 020 000	1 200 000	2400000
	Herramientas Incolma.	900 000	1 062 000	1062000
2	Impulsor 2000 Speedrite.	400 000	860 000	1720000
2	Impulsor 3000 Speedrite.	510 000	1 096 500	2193000
2	Impulsor 6000 Speedrite.	920 000	1 978 000	3956000
	Accesorios para cercas eléctricas.	5 000 000	5 750 000	5750000
<b>TOTALES</b>				<b>53 982 500</b>

*Fuente: Lista de precios de proveedores.*

## 11.4 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta las proyecciones de ventas y los gastos en que se incurre para la conformación y puesta en marcha de la empresa se elaboran los estados

<sup>49</sup> Fuente: CARTILLA DE PRECIOS DE PROVEEDORES, 2012. (Los valores pueden cambiar según el volumen de compra).

financieros iniciales los cuales se proyectan a cinco años con un porcentaje de proyección del 12% anual. El balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo pueden consultarse en el Anexo G del presente proyecto

## RAZONES FINANCIERAS.

Las razones financieras brindan una perspectiva amplia de la situación financiera que tendrá la nueva Empresa.

### 11.4.1 Razones de liquidez

#### ❖ RAZÓN CORRIENTE

Razón corriente= Activo corriente / Pasivo corriente

Razón corriente=  $435.147.600/135.206.385= 3,2$

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, tiene como respaldo en sus activos corrientes 3,2 pesos.

#### ❖ CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente

Capital de trabajo=  $435.147.600-135.206.385= 299.941.215$

La empresa cuenta con 299.941.215 millones para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

### 11.4.2 Razones de rentabilidad

RESULTADO SOBRE VENTAS O MARGEN NETO

ROS = (resultado del ejercicio/ingresos por ventas) x 100

ROS =  $(60.509.553/ 638.073.150) \times 100 = 9,48$

Por cada peso que venda la empresa obtendrá un margen neto de 9,48 pesos

MARGEN BRUTO

MARGEN BRUTO: (utilidad bruta/ ingresos por ventas)x 100

MARGEN BRUTO=  $(232.925.550/638.073.150) \times 100 =36,5$

Por cada peso que venda la comercializadora el 36,5 % corresponde al margen bruto.

### 11.4.3 Indices de rentabilidad

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROIC)

ROIC:  $\frac{\text{utilidad después de impuestos}}{\text{Activo promedio}} \times 100$

ROIC:  $\frac{67.232.837}{\text{Activo promedio}} \times 100 = 11,87$

566.212.047

Por cada 100 pesos que invierte la empresa en sus activos totales se produce un rendimiento de 11,87%

#### ❖ UTILIDAD DE ACTIVOS

ROA:  $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo promedio}} \times 100$

$$\text{ROA} = \frac{100.347.518}{566.212.047} \times 100 = 17,7$$

La empresa genera una utilidad de 17,7 % antes de impuestos por cada 100 pesos invertidos en sus activos.

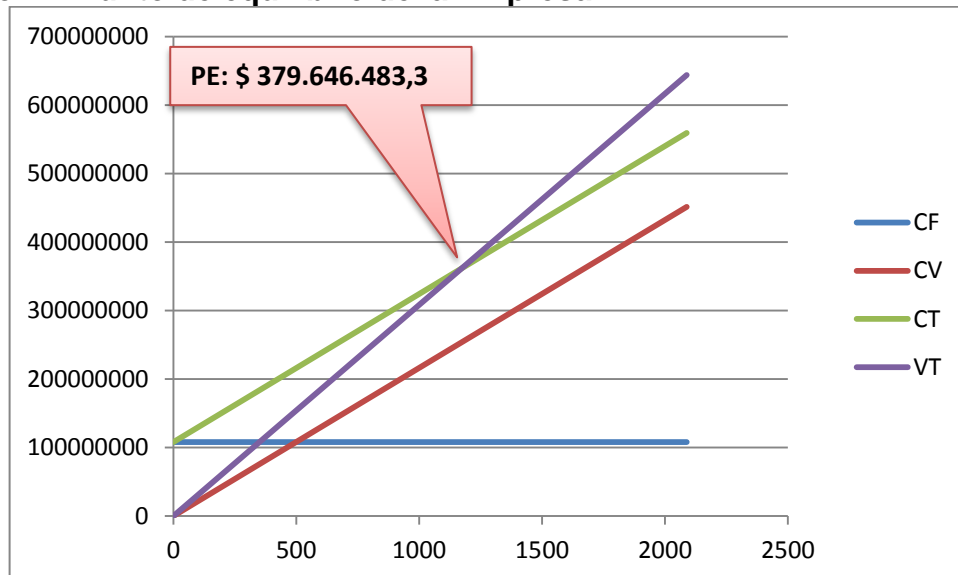
#### 11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS.

PUNTO DE EQUILIBRIO:  $\frac{\text{costos fijos}}{1 - (\text{costos variables/ventas})}$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{138.588.132}{1 - (405.147.600 / 638.073.150)} = 379.646.483,3$$

La organización alcanzará su punto de equilibrio cuando sus ventas alcancen un total de 379.646.483,3 millones de pesos.

#### Grafico 24. Punto de equilibrio de la Empresa.



Fuente: Esta investigación.

Se puede decir que la Empresa deberá vender al menos \$379.646.483,3 millones de pesos para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, para cubrir los costos de

operación sin tener pérdidas, aunque tampoco obtenga ganancias en ese nivel de ventas. Dicho de otro modo si la empresa vende en el periodo \$379.646.483,3 las ventas totales (VT) se igualan con los costos totales (CT), lo cual quiere decir que no tendría pérdidas en ese nivel de ventas. La utilidad sería igual a cero. Si vende por encima del punto de equilibrio comenzara obtener ganancias.

El valor presente neto sirve para evaluar proyectos, por lo tanto si el valor presente neto (VPN) es igual a cero el proyecto es indiferente, si el VPN es negativo el proyecto se rechaza. Para el actual proyecto se calcula un VPN con una tasa interna de oportunidad o costo de oportunidad (TIO) de 15% teniendo en cuenta la inversión necesaria para este proyecto. Se proyecta que entre 2013 y 2017 el VPE será igual a 2.549.941.134 y el VPI equivaldrá a 3.028.197.816 por tanto el VPN es de 478.256.683 lo cual indica que el proyecto es factible de llevarse a cabo.

TIR corresponde a 29%, esto indica que el proyecto es rentable y que la tasa de interés que genera el capital compensa el riesgo que implica la inversión que se va a realizar en el periodo analizado.

Estimando el Costo-Beneficio del proyecto se obtiene un resultado de 1.18, lo cual indica que la inversión es rentable incluso tomando una tasa de descuento del 10% que es el mínimo pago que se estaría dispuesto a recibir.

## **11.6 ESCENARIOS CON OBLIGACIONES FINANCIERAS**

Se toma como un escenario la opción de solicitar la financiación de 100.000.000 millones de pesos lo que representa el 40% del total de la inversión que van a realizar los socios, con una tasa de interés de 3% E.A a 24 meses lo cual genera una cuota de 5.712.000 mensuales, esta obligación genera un valor presente neto de 318.599.400 y una TIR de 17%, lo cual no resulta muy atractivo para los inversionistas puesto que durante los años correspondientes a la obligación las utilidades se reducen de manera considerable..

Otro escenario que se plantea es la de adquirir un crédito bancario por un monto de 160.000.000 millones de pesos que corresponden al 65 % del capital aportado por los socios con una tasa de interés de 3% E.A a 36 meses con una cuota de 4.435.840, en este caso el VPN es de 336.977.743 con una TIR de 20%, presentando mayor atractivo para los inversionistas, durante los tres años correspondientes a la obligación financiera las utilidades se ven afectadas por lo cual según lo planteado anteriormente la mejor opción es la que genera la inversión directa por parte de los socios.



## CONCLUSIONES

Se observa que Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, tiene una filosofía corporativa bien definida orientada a la satisfacción del cliente, de igual manera después de haber realizado la evaluación de factores internos como externos los resultados indican que la ponderación se encuentra por encima del promedio, sin embargo se observa que se presentan debilidades y amenazas a las cuales hay que hacerles frente definiendo y aplicando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes.

La constitución de nuevas empresas en el sector representa una amenaza para la empresa debido a que estas hacen un amplio uso del mercadeo y han logrado insertarse con éxito en el mercado llegando incluso a los clientes actuales de la organización, razón por la cual se hace uso de la Matriz de Ansoff por lo que se considera oportuna la aplicación de las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Aunque la Empresa Vallejo Hermanos Comercializadora S.A.S, ya cuenta con la infraestructura física necesaria para su funcionamiento se hizo una evaluación de otras zonas alternativas dando como resultado una puntuación de 0,75185 para la actual ubicación esto debido a variables de costos y variables cualitativas como seguridad y ubicación, esto hace más rentable para la Empresa continuar desarrollando sus actividades en el mismo lugar.

El área administrativa tiene el enfoque hacia el cliente como una directriz para formular la estructura organizacional y la filosofía corporativa de la comercializadora, de manera que todos los colaboradores de la Empresa busquen siempre la satisfacción del cliente cumpliendo sus expectativas, motivados además por una retribución económica a su esfuerzo y dedicación por su contribución al logro de los objetivos de la Organización.

Según los balances confidenciales la evaluación financieramuestra un crecimiento anual del 12% para los cinco años consecutivos. Según los indicadores financieros la ejecución de este proyecto resulta rentable para los inversionistas puesto que obtienen un VPN de 478.256.683 y una TIR de 29% la cual es superior a las expectativas planteadas por ellos, dicha rentabilidad se alcanzara una vez se haya superado los 379.646.483,3 millones en ventas, cifra que según lo proyectado en las ventas se alcanzaría durante el primer año de funcionamiento de la comercializadora.

## RECOMENDACIONES

Realizar evaluaciones periódicas sobre la situación de la Empresa debido a que el entorno en el cual se desenvuelve es muy dinámico. Aunque los resultados obtenidos en la elaboración de las matrices confirman un buen desempeño es necesario tener información actualizada para la toma correcta de decisiones, con el propósito de realizar un mejoramiento continuo dentro de la organización.

La comercializadora necesita impulsar campañas de mercadeo para hacer frente a la presencia de competidores fuertes siguiendo las estrategias que se plantean en la matriz de producto- mercado para cada caso en especial, con ayuda de los brochures, carpetas, redes sociales y campañas radiales. De igual manera, es de vital importancia el perfeccionamiento de la página Web para que la Empresa aproveche las nuevas tecnologías haciendo uso eficiente y efectivo del comercio electrónico.

Debido a que el almacén lleva más de 25 años funcionando en la ubicación actual se considera poco factible la reubicación de la comercializadora durante la etapa inicial. Por otra parte, también se debe tener en cuenta que el local es propiedad de los inversionistas y por esta razón el alquiler es nominal y no efectivo, por lo tanto lo más recomendable es seguir desarrollando sus actividades en el mismo lugar. En lo referente a nuevas líneas se sugiere realizar actividades de promoción para los productos que se agregan.

El personal de la Empresa necesita adquirir un mayor manejo de las nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en el mercado y hacer uso del comercio electrónico. Así mismo todos los miembros de la comercializadora deben tener en claro la importancia de fomentar buenas relaciones con el cliente.

Para que el proyecto sea viable los accionistas deben estar dispuestos a realizar inversiones en el área de mercadeo teniendo en cuenta que esto les ayudara a alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. Se sugiere invertir en la realización de un plan estratégico de mercadeo y aumentar el presupuesto para las actividades de marketing según las estrategias planteadas.

## BIBLIOGRAFIA

APPLEYARD, Dennis. Economía Internacional. 4 ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana, 2003

BEJARANO, Jesús A. Teoría de las Estructuras de Mercado. 1 Ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1986.

DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2da Ed. Colombia: Editorial McGraw Hill, 2001.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica.1 Ed. Mexico: Editorial Pearson Education, 2008.

DUEÑAS NARVAEZ, José Vicente. Sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento, Nariño 93 años.

ESPLUGUES MOTA, Carlos. Derecho del Comercio Internacional.1 Ed. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, 2003.

GALAN ZAZO, José Ignacio. Diseño organizativo. 1 Ed. España: Editorial Thompson. 2006

GAYTAN TORRES, Ricardo. Teoría del Comercio Internacional. 25 ed. México: Editorial Siglo Veinte, 2005.

GUILTINAN, Joseph P. Gerencia de marketing estrategias y programas. 6ta Ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1998.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing.6ta Edición. Bogotá: Editorial Pearson Education, 2003.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Direccion de Marketing. 12 Edicion. Mexico: Editorial Pearson Education, 2006

JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados: Un Enfoque Operativo. 1 ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1994.

JONES, Gary. Las Decisiones de Marketing. 1 Reimpresión. Bogotá: Ediciones Roca Ltda., Agosto de 1994

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico. 2 Ed. México: Editorial, 1997.

SALVATORE, Dominik. Economía internacional. 4 Ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1995.

SAPANG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos.3 Ed. Colombia: Editorial McGraw Hill. 1995.

## NETGRAFIA

BUSINESS DICTIONARY Point of Sale [En línea] 2011[Citado 07- Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/point-of-sale-POS.html>

DANE Ic

er Nariño [En línea]. 2010 [citado 08-Oct-2011] disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer_10.pdf)

DEFINICION.ORG Definición de Costo de Producción [En línea]. 2011 [Citado 05-Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.definicion.org/costo-de-produccion>

DEFINICIÓN. Ventaja Competitiva [En línea] 2011 [Citado 5-Oct-2011] Disponible en internet: <http://definicion.de/ventaja/>

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA Definición de estrategia [En línea] 2011[Citado 07-Oct-2011] Disponible en internet: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=estrategia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia)

EMPRENDEDORES. Que es el estudio de Mercado [En línea] 2009. [Citado 25-Ago.- 2011] Disponible en internet: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

EMPRENDEDOR. Estudio Técnico [En línea] 2010. [Citado 25- Ago.- 2011] Disponible en internet: <http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20tecnico.htm>

FINANZAS PERSONALES. El Modelo SAS en Colombia [En línea] 2011[citado 2-Oct.- 2011] Disponible en internet: <http://www.finanzaspersonales.com.co/lacifra/articulo/el-modelo-sas-en-colombia/37918>

GERENCIE.COM Utilidad Operacional [En línea] 2009[Citado 06-Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/utilidad-operacional.html>

GONZALES NAVARRO, Nora. Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios [En línea] 2009 [Citado 27-Ago-2011] Disponible en internet: [http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/Julio2008/Estudio\\_Financiero.pdf](http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/Julio2008/Estudio_Financiero.pdf)

GRIPPLE. Gripple Home [En línea] 2001[Citado 4- oct-2011] Disponible en internet: <http://www.gripple.com/es/about-us/story/company.html>

IZURIETA, Gabriel. Costos de Producción [En línea]. Mayo de 2007 [Citado 05-Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/costos-de-produccion.htm>

NÚÑEZ, Paulo Concepto de Nicho de Mercado [En línea] 2007 [citado 06-Oct-2011] disponible en internet: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/nichodemercado.htm>

PROMONEGOCIOS.NET. El Estudio de Mercado [en línea] 2008 [Citado 30 – agosto- 2011] Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>

SENA, FONDO EMPRENDER. Guía del plan de negocios [En línea] 2011. [Citado 26-Abril-2012]. Disponible en Internet: [http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia\\_plan\\_d e\\_negocio.xls](http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_d e_negocio.xls)

STIHL. Nuestra Empresa. [En línea] 2011[Citado 3-Oct-2011] Disponible en Internet: <http://www.stihl.es/la-compania-stihl.aspx>

TRAPP. Trapp Home. [En línea] 2011[Citado 4-Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.trapp.com.br/site/index.php/go/empresa>

THOMPSON, Iván El segmento de Mercado [en línea] 2005[citado 06-Oct-2011] Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>

WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE. Tratado Comercial [En línea].2011 [Citado 05-Oct-2011] Disponible en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_comercial)

UNIVERSIDAD DEL ORIENTE, VENEZUELA. Matriz de perfil competitivo [en línea]2013 [Citado 02 –noviembre- 2013] Disponible en internet: [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz\\_de\\_perfil\\_competitivo](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz_de_perfil_competitivo).

UNIVERSIDAD DEL ORIENTE, VENEZUELA. EFI,EFE Y FODA [en línea] 2013 [Citado02–noviembre-2013] Disponible en internet:[http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,\\_EFE\\_Y\\_FODA#Matriz\\_de\\_evaluaci.C3.B3n\\_de\\_factores\\_internos\\_.28EFI.29](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE_Y_FODA#Matriz_de_evaluaci.C3.B3n_de_factores_internos_.28EFI.29)

# **ANEXOS**

## ANEXO A

VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S.A.S  
SAN JUAN DE PASTO  
SONDEO DE OPINIÓN



- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes en el momento de compra.

Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, una empresa con una amplia trayectoria en el mercado, ha considerado la posibilidad de convertir el punto de ventas del área comercial de la misma en una entidad independiente bajo la figura de una comercializadora con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios ofertados a los clientes. Para la empresa es de vital importancia su opinión sobre este hecho.

1. ¿Esta es su primera compra en este establecimiento?

SI  NO

2. La atención que recibió usted fue :

- Excelente
- Satisfactoria
- Regular
- Mala

3. La atención que recibió fue :

Oportuna  Tardía

4. ¿usted recibió asesoría por parte de los asesores comerciales para comprar el producto?

SI  NO

5. ¿Qué factor lo motivo a realizar la compra?

- Calidad del producto
- Precios
- Atención y servicio
- Todas las anteriores
- Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Usted conoció este establecimiento por

- Sugerencia de un amigo o conocido
- Publicidad
- Casualidad
- Prestigio de la empresa



7. ¿Considera usted la posibilidad de regresar a este establecimiento en caso de que desee adquirir otro producto o servicio de los aquí ofrecidos?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## ANEXO B



VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S. A .S  
SAN JUAN DE PASTO  
CENSO

### OBJETIVO

- Determinar el grado de aceptación que tendrá el montaje de la comercializadora Vallejo hermanos S.A.S, en los clientes actuales.
- Identificar el o los productos que el cliente requiere para complementar sus actividades agropecuarias.

Vallejo Hermanos Ingenieros S.A.S, una empresa con una amplia trayectoria en el mercado, ha considerado la posibilidad de convertir el punto de ventas del área comercial de la misma en una entidad independiente bajo la figura de una comercializadora con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios ofertados a los clientes. Para la empresa es de vital importancia su opinión sobre este hecho.

1. ¿Usted está de acuerdo con la creación de esta comercializadora?

SI

NO

Si su respuesta es negativa, no continúe con el censo. Agradecemos su colaboración.

2. ¿En qué medida la creación de esta comercializadora solucionaría sus necesidades de manera más eficiente?

Ampliando la línea de productos

Expandiéndose hacia otras regiones

Informándole personalmente sobre nuevas promociones

Asesorándolo en la búsqueda de los productos.

Ayudándole a usted a vender sus productos al mercado

3. ¿Qué tipos de productos le gustaría encontrar en el nuevo establecimiento?

Plantas eléctricas

Fumigadoras estacionarias

Motobombas

Compresores

Trapiches

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia compra usted los anteriores productos?

Semanalmente

Mensualmente

Anualmente

Quincenalmente

Semestralmente

5. ¿En cuál establecimiento usted realiza estas compras?

Tecniagro

Casa Mettler

Maquinagro

Ferretería Chávez León

Surtiagro

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el aspecto que usted considera más importante al momento de realizar la compra?  
 En precios  En atención al cliente  Todas las anteriores   
 Calidad  En servicio posventa
7. ¿Cree usted que es conveniente que la empresa cuente con una página web donde usted encuentre toda la información necesaria?  
 SI  No
8. ¿Cuál de los siguientes servicios adicionales preferiría usted que le brindara la empresa?  
 Asesorías  Visitas al sector rural  Capacitaciones   
 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál consideraría usted que es la herramienta más indicada para manejar la comunicación de la empresa?  
 Radio  Internet  Periódicos
10. ¿En algún momento usted ha contemplado la posibilidad de cambiar de proveedor para su empresa?  
 SI  NO   
 Si su respuesta es afirmativa explique sus razones  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
11. ¿Ha recibido ofertas por parte de alguno de estos establecimientos?  
 Casa Mettler  Tegró  Maquinagr   
 No ha recibido ofertas
12. ¿Considera usted que la empresa debe expandirse hacia otras regiones?  
 Totalmente de acuerdo  En desacuerdo   
 De acuerdo  Totalmente es desacuerdo   
 Indiferente
13. Solo si está de acuerdo ¿hacia qué otras zonas le gustaría que se expandiera?  
 Alto putumayo  Ipiales  Algunos municipios de Nariño   
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
14. ¿Está usted de acuerdo en que la empresa contribuya a la comercialización de los productos regionales a nivel internacional?  
 Totalmente de acuerdo  En desacuerdo   
 De acuerdo  Totalmente es desacuerdo   
 Indiferente

15. ¿Cuál considera usted que es el medio de pago más adecuado para realizar transacciones con la empresa?

Transferencia   
Efectivo   
Depósito bancario

Cheque   
Tarjeta débito o crédito

16. ¿Cuáles serían sus sugerencias para el mejoramiento en su proceso de compra?

\_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO C**  
**COTIZACIÓN PUTUMAYO ESTÉREO.**



Mocoa, Septiembre 12 de 2012

Señora  
CARMEN MUÑOZ  
Ciudad

**COTIZACION**

Cordial Saludo:

Con gusto presentamos nuestra variedad de ofertas, con la seguridad de que nuestro trabajo dará el fruto deseado, quedamos a la espera de su orden, con cumplimiento atenderemos su solicitud.

**PUTUMAYO FM ESTEREO 106.3** se consolida como la corporación radiofónica más importante y de mayor cobertura en el departamento del Putumayo y la región Sur de Colombia.

Al contar con 5.000 watts de potencia en nuestra planta transmisora, garantizamos mayor cubrimiento y calidad de sonido estéreo en la banda del FM. En los departamentos del Putumayo y Caquetá, amplia sintonía en Cauca, Nariño, Huila y fronteras con Ecuador y Perú.

Nuestra emisora puede ser escuchada en VIVO gracias al Internet en la pagina [www.putumayo.fm](http://www.putumayo.fm)

**PROMOCIONES ESPECIALES- PUBLICIDAD ROTATIVA-POR MES**

12 CUÑAS DE 60" (una cuña cada dos horas de lunes a viernes)	\$700.000.
12 CUÑAS DE 60" (una cuña cada dos horas de lunes a domingo)	\$850.000
12 CUÑAS DE 45" (una cuña cada dos horas de lunes a viernes)	\$600.000.
12 CUÑAS DE 45" (una cuña cada dos horas de lunes a domingo)	\$750.000.
12 CUÑAS DE 30" (una cuña cada dos horas de lunes a viernes)	\$480.000.
12 CUÑAS DE 30" (una cuña cada dos horas de lunes a domingo)	\$570.000
08 CUÑAS DE 60" (una cuña cada tres horas de lunes a viernes)	\$528.000.
08 CUÑAS DE 60" (una cuña cada tres horas de lunes a domingo)	\$630.000.
08 CUÑAS DE 45" (una cuña cada tres horas de lunes a viernes)	\$450.000.
08 CUÑAS DE 45" (una cuña cada tres horas de lunes a domingo)	\$550.000.
08 CUÑAS DE 30" (una cuña cada tres horas de lunes a viernes)	\$350.000.
08 CUÑAS DE 30" (una cuña cada tres horas de lunes a domingo)	\$420.000.

**Nota: Pago de contado - Descuento incluido.**

**CUÑA POR MES (Horario que el cliente desee)**

1 CUÑA DIARIA DE 60" DE LUNES A DOMINGO	\$250.000.MES
1 CUÑA DIARIA DE 45" DE LUNES A DOMINGO	\$200.000.MES
1 CUÑA DIARIA DE 30" DE LUNES A DOMINGO	\$150.000.MES

**Nota: Descuento del 20% por pago de contado**

MERCEDÉS DELGADO R.

**ANEXO D.**  
**LOGO Y TARJETAS DE PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Figura 16. Logo y tarjetas de presentación de la empresa.



*Fuente: Esta investigación*

## ANEXO E. PAGINA WEB DE LA EMPRESA

VALLEJO HERMANOS COMERCIALIZADORA S.A.S

*Comprometidos con el desarrollo regional.*



**Nuestra Empresa**

- Nuestra empresa
- **Acerca de nosotros**
- **Contáctenos**
- Líneas de productos
- Calendario de visitas
- Proyectos ejecutados
- Novedades

VH Comercializadora S.A.S ofrece soluciones al sector agropecuario, con productos de marcas reconocidas por su calidad. En este sitio usted encontrará información sobre las diferentes líneas de productos que manejamos. De igual manera puede contactarnos a través de la sección contáctenos.

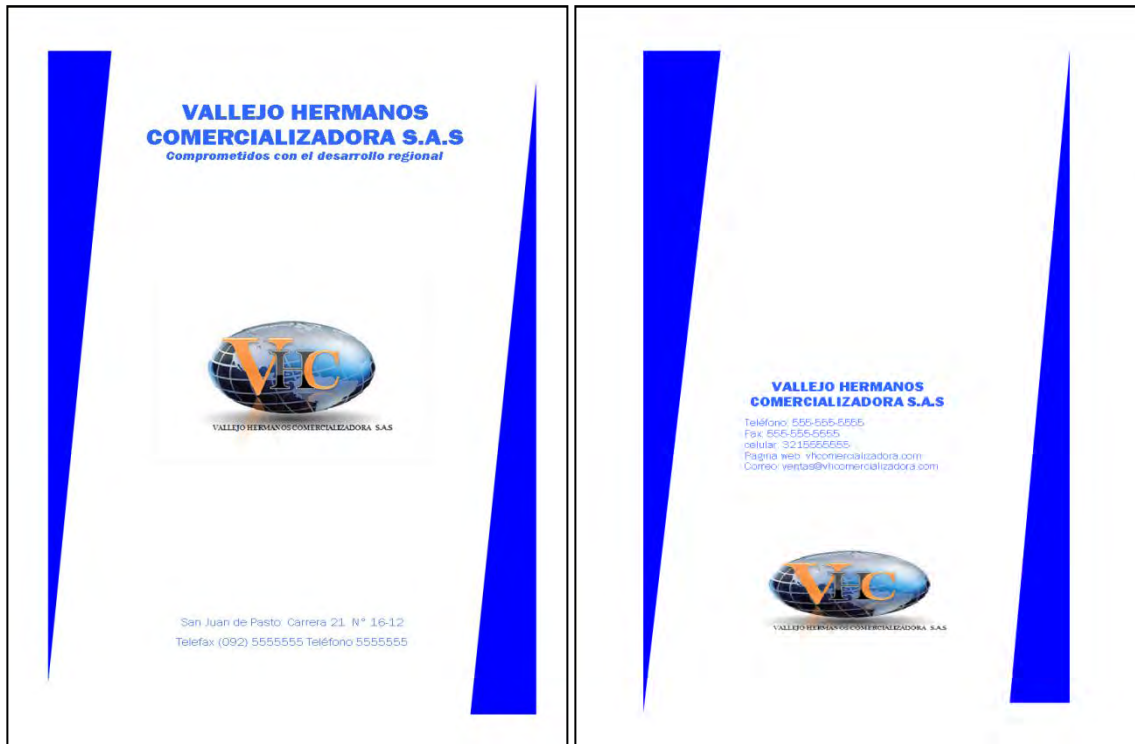


Vista lateral de área Stihl.

[www.vhcomercializadora.com](http://www.vhcomercializadora.com)

*Fuente: Esta investigación*

**ANEXO F.**  
**CARPETA DE LA EMPRESA**



*Fuente: Esta investigación*



# ANEXO G. BROCHURE DE LA EMPRESA

**LINEA PERIMETROS DE SEGURIDAD**  
Stafix

Se ofrecen la implementación de perimetros eléctricos de seguridad con el respaldo de Stafix.



**ENCERRAMIENTO SOBRE REJA**



**SERVICIO POSTVENTA**

Ofrecemos servicios de mantenimiento y reparación de los equipos y maquinaria adquirida. Realizamos visitas y capacitaciones. Si usted desea hacer uso de nuestros servicios contáctenos y con gusto le atenderemos.

**VH COMERCIALIZADORA S.A.S**

Si usted desea información adicional o necesita nuestra asesoría no dude en contactarnos.

Teléfono: 555-555-5555  
 Fax: 555-555-5555  
 celular: 3215555555  
 Pagina web: [vhcomercializadora.com](http://vhcomercializadora.com)  
 Correo: [ventas@vhcomercializadora.com](mailto:ventas@vhcomercializadora.com)

H. COMERCIALIZADORA S.A.S

**VALLEJO HERMANOS  
COMERCIALIZADORA  
S.A.S**





VALLEJO HERMANOS COMERCIALIZADORA S.A.S

**Tel.: (555) 555 55 55**  
**[www.vhcomercializadora.com](http://www.vhcomercializadora.com)**

**Distribuidores autorizados de**


**LINEA AGRICOLA:**

**Stihl:**


Además de los productos ya reconocidos por su calidad ofrecemos lubricante marca Stihl, y ofrecemos una garantía de un año por la compra de maquinaria de la marca Stihl.

**Trapp :**




Ofrecemos molinos trituradores y picapastos para uso agropecuario.

**Pedrollo:**




Se ofrecen electrobombas de diferentes rangos, de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Honda:**




Ofrecemos fumigadoras estacionarias con el respaldo de la marca Honda.

**Speedrite:**



ofrecemos productos y accesorios para cercas eléctricas.


**Incolma:**




Ofrecemos herramientas manuales para el sector agropecuario.

**LINEA ENERGIA**

**Siemens:**




**Yamaha:**



Ofrecemos plantas de energía, de alta resistencia y durabilidad, respaldadas por una marca reconocida.

**Atersa:**



Somos distribuidores de Paneles solares fotovoltaicos los cuales tiene una gran aplicación en la generación de energías alternativas..

*Fuente: esta investigación.*

**ANEXO H.**  
**PAGINA EN FACEBOOK DE LA COMERCIALIZADORA**



*Fuente: esta investigación.*

**ANEXO I**  
**COTIZACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA**

**Muebles David**  
Precios Directos de Fábrica

- ALCOBAS
- SALAS
- COMEDORES
- COCINAS INTEGRALES
- BIBLIOTECAS
- Y MUEBLES DE OFICINA

Distribuidores para Nariño - Putumayo - Cauca y Ecuador  
Calle 21 No. 20A-63 Sucursal Calle 21 No. 20B-42 La Panadería  
Cel: 312 739 8293 - 317 443 8941 - San Juan de Pasto

*Dios es el que me ciñe de fuerza, y quien despeja mi camino.*  
2 SAMUEL 22:33

**COTIZACIÓN**

DÍA: 17    MES: 04    AÑO: 2012

Cant.	DETALLE	Valor
	Escritorios	600.00
	Sillas Tiroboticas	900.00
	Archivador	250.00
<b>TOTAL</b>		<b>1750.00</b>

Vendedor: *José Luis* Cel: *1810.00*

**MUEBLERIA Y COLCHONERIA Super**

Fabricamos toda clase de muebles para oficina y hogar en todos los estilos

- Somos distribuidores de Colchones
- Vangogh en Espuma Ortopedica Metroflex
- Colchoneta en Espuma y Algodon

*Un nuevo estilo para tu hogar!*

Calle 21 No. 20A - 43 Barrio La Panadería  
Tel: 7203091 Cel. 315 403 5367 - San Juan de Pasto  
Distribuidores para • Nariño • Cauca • Putumayo  
muebleriasuper@hotmail.com

**COTIZACION**

NOMBRE: YUIY. 3213570433  
DIRECCION:

ARTICULO	Valor
↓ Escritorio economico	80.000
↓ silla giratoria	115.000
↓ MESA COMPUTO	100.000
↓ ARCHIVADOR 4 GABETAS	145.000
<b>TOTAL</b> →	

GRACIAS POR SU VISITA

**ANEXO J.**  
COTIZACIÓN DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.

**Pasto Sistemas**

*Iván Darío Chamorro*  
Coordinador de Proyectos

- ↳ Computadores
- ↳ Partes y Suministros
- ↳ Accesorios
- ↳ Mantenimiento y Reparación de Computadores
- ↳ Distribuidor Mayorista

C.C. Zaguán del Lago Cra. 25 No. 15 - 62 Local 108  
Tel.: 729 22 76 - Cel.: 315 552 91 27 - Pasto, Nariño  
pastosistemas@hotmail.com

COTIZACIÓN		DIA	MES	AÑO
		17	09	2012
DESCRIPCIÓN	VALOR			
PC de escritorio : Disco duro 500GB RAM 2 GB	992 200 .			
Monitor led 19" HD				
Teclado - Mouse - estabiliza- camara . Garantia 1 Año				
con licencia de windows				
Impresora HP Deskjet 4625 AIO				

**ANEXO K**  
**ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

**VALLEJO HERMANOS COMERCIALIZADORA S.A.S**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

	AÑO 2013 PROY. 12%	AÑO 2014 PROY. 12%	AÑO 2015 PROY. 12%	AÑO 2017 PROY 12%	AÑO 2017 PROY 12%
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
DISPONIBLE		33.600.000	37.632.000	42.147.840	47.205.581
CAJA	30.000.000	33.600.000	37.632.000	42.147.840	47.205.581
INVENTARIOS					
Mercancías	405.147.600	453.765.312	508.217.149	569.203.207	637.507.592
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>435.147.600</b>	<b>487.365.312</b>	<b>545.849.149</b>	<b>611.351.047</b>	<b>684.713.173</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Equipo de Oficina	9.625.600	10.780.672	12.074.353	13.523.275	15.146.068
Equipo de Com. Y comunicación	4.251.600	4.761.792	5.333.207	5.973.192	6.689.975
Depreciación Acumulada	-807.720	-904.646	-1.013.204	-1.134.788	-1.270.963
<b>TOTAL PROP.PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>13.069.480</b>	<b>14.637.818</b>	<b>16.394.356</b>	<b>18.361.678</b>	<b>20.565.080</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>448.217.080</b>	<b>502.003.130</b>	<b>545.849.149</b>	<b>629.712.726</b>	<b>705.278.253</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>A CORTO PLAZO</b>					
<b>IMPUESTOS GRAVAM Y TASAS</b>		<b>151.431.151</b>	<b>169.602.889</b>	<b>189.955.236</b>	<b>212.749.864</b>
Impuesto a las Renta por pagar	33.114.681	37.088.443	41.539.056	46.523.742	52.106.592
Impuesto a las Ventas por Pagar	102.091.704	114.342.708	128.063.833	143.431.494	160.643.273
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>135.206.385</b>	<b>151.431.151</b>	<b>169.602.889</b>	<b>189.955.236</b>	<b>212.749.864</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>135.206.385</b>	<b>151.431.151</b>	<b>169.602.889</b>	<b>189.955.236</b>	<b>212.749.864</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>313.010.695</b>	<b>350.571.978</b>	<b>392.640.616</b>	<b>439.757.490</b>	<b>492.528.389</b>
CAPITAL SOCIAL	245.777.858	275.271.201	308.303.745	345.300.194	386.736.218
RESERVA	6.723.284	7.530.078	8.433.687	9.445.730	10.579.217
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>60.509.553</b>	<b>67.770.700</b>	<b>75.903.184</b>	<b>85.011.566</b>	<b>95.212.954</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>448.217.080</b>	<b>502.003.130</b>	<b>562.243.505</b>	<b>629.712.726</b>	<b>705.278.253</b>

*Fuente: Esta investigación.*

**VALLEJO HERMANOS COMERCIALIZADORA S.A.S**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE 2013 A 2017**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>
	<b>PROY.12%</b>	<b>PROY.12%</b>	<b>PROY.12%</b>	<b>PROY.12%</b>	<b>PROY.12%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>638.073.150</b>	<b>714.641.928</b>	<b>800.398.959</b>	<b>896.446.834</b>	<b>1.004.020.455</b>
Venta de Almacén	647.790.000	725.524.800	812.587.776	910.098.309	1.019.310.106
Devolución Ventas Almacén	-9.716.850	-10.882.872	-12.188.817	-13.651.475	-15.289.652
<b>MENOS COSTOS</b>	<b>405.147.600</b>	<b>453.765.312</b>	<b>508.217.149</b>	<b>569.203.207</b>	<b>637.507.592</b>
Costo de Ventas	405.147.600	453.765.312	508.217.149	569.203.207	637.507.592
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>232.925.550</b>	<b>260.876.616</b>	<b>292.181.810</b>	<b>327.243.627</b>	<b>366.512.862</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>132.278.032</b>	<b>148.151.396</b>	<b>165.929.563</b>	<b>185.841.111</b>	<b>204.604.378</b>
Ventas	132.278.032	148.151.396	165.929.563	185.841.111	204.604.378
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>100.647.518</b>	<b>112.725.220</b>	<b>126.252.247</b>	<b>141.402.516</b>	<b>161.908.484</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>300.000</b>	<b>336.000</b>	<b>376.320</b>	<b>421.478</b>	<b>472.056</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>100.347.518</b>	<b>112.389.220</b>	<b>125.875.927</b>	<b>140.981.038</b>	<b>161.436.428</b>
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	33.114.681	37.088.443	41.539.056	46.523.742	52.106.592
RESERVA LEGAL	6.723.284	7.530.078	8.433.687	9.445.730	10.579.217
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>60.509.553</b>	<b>67.770.700</b>	<b>75.903.184</b>	<b>85.011.566</b>	<b>98.750.620</b>

*Fuente: Esta investigación.*

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE 2013 A 2017**

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	67.770.700	75.903.184	85.011.566	98.750.620
DEPRECIACIONES	-	96.926	-108.558	-121.584	-136.175
IMPUESTO DE RENTA	-	37.088.443	41.539.056	46.523.742	52.106.592
RESERVAS	-	7.530.078	8.433.687	9.445.730	10.579.217
<b>ACTIVIDADES QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO</b>			<b>125.767.369</b>	<b>140.859.454</b>	<b>161.300.254</b>
CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES	-				
AUMENTO EN DEUDORES	-	-			
AUMENTO EN INVENTARIOS	-	-48.617.712	-54.451.847	-60.986.058	-68.304.681
AUMENTO EN PROVEEEDORES	-	-			
AUMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	-				
AUMENTO EN IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-	-16.889.915	-23.367.318	-25.991.395	-29.311.964
AUMENTO EN OBLIGACIONES LABORALES	-				
<b>FLUJO EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>46.978.520</b>	<b>47.948.204</b>	<b>53.882.001</b>	<b>63.683.609</b>
ACTIVIDADES DE INVERSION					
AUMENTO EN INVERSIONES	-30.000.000	-			
AUMENTO EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		-1.568.338	-1.756.538	-1.967.323	-2.203.401
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>		<b>-1.568.338</b>	<b>-1.756.538</b>	<b>-1.967.323</b>	<b>-2.203.401</b>
ACTIVIDADES DE FINANCIACION	-				
AUMENTO EN CAPITAL SOCIAL	-	29.493.343	33.032.544	36.996.449	41.436.023
AUMENTO EN RESERVAS	-	8.336.872	9.337.296	10.457.772	117.127.05
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	60.509.553	67.770.700	75.903.184	85.011.566
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>-</b>	<b>98.339.768</b>	<b>110.140.540</b>	<b>123.357.405</b>	<b>138.160.294</b>
<b>VARIACION FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-30.000.000</b>	<b>146.886.626</b>	<b>156.332.206</b>	<b>175.272.083</b>	<b>199.640.502</b>
EFECTIVO AÑO ANTERIOR		30.000.000	33.600.000	37.632.000	42.147.840
AUMENTO DEL EFECTIVO		3.600.000	4.032.000	4.515.840	5.057.741
EFECTIVO PRESENTE AÑO		33.600.000	37.632.000	42.147.840	47.205.581

*Fuente: Esta investigación.*