



**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO. 2013-2016.**

ARLEY GUILLERMO MOSQUERA HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2014**



**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO. 2013-2016.**

ARLEY GUILLERMO MOSQUERA HERNÁNDEZ

**Tesis de grado para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director de tesis:
HÉCTOR FERNANDO RUEDA RODRÍGUEZ. MSC**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ R.

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA

Coordinadora Programa Académico
Administración de Empresas
Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

HÉCTOR FERNANDO RUEDA R.

Director de Trabajo de Grado

JUAN CARLOS FIGUEROA LOZANO

Evaluator

Santander de Quilichao, Cauca. D () M () A ().

DEDICATORIA

El alcance de este gran logro lo dedico en primera instancia a mi entrega, perseverancia y dedicación a lo largo del desarrollo de la carrera profesional y culminación del trabajo de grado con la ayuda de Dios todo poderoso que guio cada paso de mi vida logrando una meta más de las propuestas.

A mi familia; mis padres queridos Aleyda, Guillermo que me dieron la vida, a mi esposa Nohemy por su apoyo incondicional, y a mis hijos Yesica, Brayam que son el motor y la luz de esperanza en mi vida, a mis hermanos Diego, Sonia, Lorena, Katerine, Daniela, Camilo, Orleyda, Yamiled por su apoyo y palabras de aliento en momentos de tristezas y alegrías en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecer a nuestro Dios por darme salud, sabiduría y entendimiento al recorrer este largo camino de mi vida para alcanzar el logro de una de las metas propuestas de superación personal y profesional.

A todos los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, especial agradecimiento a la coordinadora del programa María Fanny Olaya, al profesor Alexander Zúñiga Collazos y al Director de tesis Héctor Fernando Rueda Rodríguez, por toda su colaboración, paciencia y compromiso en todo el proceso de aprendizaje a lo largo del paso por la universidad y culminación del proyecto de trabajo de grado.

A todos mis compañeros de clase de las diferentes asignaturas por su guía y colaboración en el proceso de aprendizaje en cada una de las etapas de los semestres cursados y por compartir su vivencias y experiencias en la universidad.

A la empresa “DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO” y a todo el equipo de trabajo, especialmente a la administradora y propietaria Alba Nury Samboni Campo, quienes fueron parte fundamental para el desarrollo y ejecución del proyecto del diseño de un plan de direccionamiento estratégico, que se aplicó a la empresa, enfocado al manejo y control de inventarios de materiales para el periodo 2013-2016.

A la empresa Colombina del Cauca S. A donde actualmente trabajo, a los jefes, compañeros de trabajo que me apoyaron y tendieron la mano cuando la necesite en el transcurso y terminación de mi carrera profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES.....	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3.1 PREGUNTA PROBLEMA	27
3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
4. OBJETIVOS.....	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
6. MARCO DE REFERENCIA.....	31
6.1 MARCO TEÓRICO	31
6.1.1 Direccionamiento Estratégico y la Planeación Estratégica	31
6.1.2 Teoría de Inventarios	41
6.2 MARCO CONCEPTUAL	47
6.3 MARCO CONTEXTUAL	57
6.3.1 Ubicación y localización geográfica	57
6.4 MARCO JURÍDICO.....	58
7. METODOLOGÍA	63
7.1 TIPOS DE ESTUDIOS.....	63
7.1.1 Estudio exploratorio	63
7.1.2 Estudio descriptivo	64
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
7.2.1 Método de observación.....	65
7.2.2 Método inductivo	65

7.2.3 Método deductivo.....	65
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	66
7.3.1 Fuentes secundarias.....	66
7.3.2 Fuentes primarias	66
7.3.3 Tratamiento de la información.....	67
7.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	67
7.4.1 Investigación de campo	67
7.5 FASES DE INVESTIGACIÓN	67
7.5.1 Fase 1	67
7.5.2 Fase 2	68
7.5.3 Fase 3	68
7.5.4 Fase 4	68
7.5.5 Fase 5	69
 8. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO .	70
8.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LAS FERRETERÍAS	70
8.2 HISTORIA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	71
8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	74
8.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	75
8.4.1 Segmentación del mercado	77
 9. DIAGNOSTICO A NIVEL INTERNO DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	80
9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	81
9.1.1 Planeación	81
9.1.2 Dirección	81
9.1.3 Toma de decisiones	81
9.1.4 Coordinación	82
9.1.5 Comunicaciones	82
9.1.6 Control	82
9.2. CAPACIDAD COMPETITIVA.....	83
9.2.1 Calidad de los artículos.....	83
9.2.2 Exclusividad	84
9.2.3 Portafolio de productos	84
9.2.4 Precios	84
9.2.5 Publicidad	84
9.3 CAPACIDAD FINANCIERA	85
9.4. CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA.....	86

9.4.1 Infraestructura tecnológica hardware y software.....	88
9.4.2 Exclusividad de los procesos de producción y normalización de los procesos	87
9.4.3 Ubicación física y facilidades físicas	87
9.4.4 Intensidad en el uso de la mano de obra	88
9.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	89
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	90
 10. DIAGNOSTICO A NIVEL EXTERNO DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO EN SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA.....	 92
10.1 VARIABLES ECONÓMICAS.....	93
10.1.1 Producto interno bruto.....	93
10.1.2 Crecimiento económico.....	93
10.1.3 Salario mínimo	93
10.1.4 El mercado laboral	94
10.1.5 Tratados.....	94
10.1.6 Tasas de Interés	94
10.1.7 Inflación.....	94
10.1.8 Políticas Monetarias.....	94
10.2 VARIABLES SOCIALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS.....	97
10.2.1 Población total de Colombia	97
10.2.2 Población total de Santander de Quilichao	97
10.2.3 Ubicación de Santander de Quilichao	97
10.2.4 Población por etnias	98
10.2.5 La tasa global de fecundidad	98
10.2.6 Defunciones	98
10.2.7 Índice de Condiciones de Vida.....	99
10.2.8 Índice de Desarrollo	99
10.2.9 Vivienda	99
10.2.10 Alcantarillado	100
10.2.11 Educación	100
10.3 VARIABLES POLÍTICAS Y JURÍDICAS	101
10.3.1 Situación política a nivel nacional	101
10.3.2 Violencia y pobreza.....	102
10.3.3 Proceso de paz	102
10.3.4 Movilizaciones.....	102
10.3.5 Formalización de pequeñas y medianas empresas	103
10.3.6 Cámara de Comercio del Cauca.....	103
10.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	105

10.5 PROPUESTA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BASADO EN EL PLANTEAMIENTO DE MICHEL PORTER	107
11. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO ...	114
11.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y VALORES	115
11.1.1 Misión (propuesta)	115
11.1.2 Visión (propuesta)	115
11.1.3 Valores (propuesta)	116
11.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PROPUESTA)	117
11.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (PROPUESTA)	117
11.4 FORMULACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTA).....	118
11.4.1 Departamento administrativo	118
11.4.2 Departamento de contabilidad.....	119
11.4.3 Departamento de ventas	119
11.4.4 Departamento de talento humano	120
11.4.5 Departamento de planeación y logística	120
11.4.6 Estructura por departamentos (propuesta)	121
11.5 POLÍTICAS GENERALES.....	121
11.5.1 Políticas Generales.....	121
12. PLAN DE INVERSIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA O MODELO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO.....	129
12.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	130
12.1.1 Problema No. 1	131
12.1.2 Problema No. 2	133
12.1.3 Problema No. 3.....	133
12.1.4 Problema No. 4.....	140
13. CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	142
CIBERGRAFÍA	145
ANEXOS	147

LISTA CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Actividades de apoyo de la cadena de valor de Porter	37
Cuadro 2. Plantilla de análisis DOFA.....	40
Cuadro 3. Clasificaciones materiales de construcción por categorías.....	76
Cuadro 4. Guía de caracterización Proexport	79
Cuadro 5. Guía de análisis de la variable capacidad directiva.....	82
Cuadro 6. Guía de análisis de la variable capacidad competitiva	84
Cuadro 7. Guía de análisis de la variable capacidad financiera.....	86
Cuadro 8. Guía de análisis de la variable capacidad técnica o tecnológica.....	88
Cuadro 9. Guía de análisis de la variable capacidad del talento humano.....	89
Cuadro 10. Matriz de evaluación de factores internos EFI	91
Cuadro 11. Guía de análisis variables económicas	96
Cuadro 12. Guía de análisis variables sociales, geográficas y demográficas.....	100
Cuadro 13. Guía de análisis variables políticas y jurídicas	104
Cuadro 14. Matriz de evaluación de factores externos EFE	106
Cuadro 15. Informe de gestión Santander de Quilichao: vivienda y hábitat.....	112
Cuadro 16. Matriz de análisis DOFA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	126
Cuadro 17. Análisis situación actual DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO.....	130
Cuadro 18. Presupuesto Plan de Inversión	137
Cuadro 19. Cronograma de actividades para el desarrollo del plan de inversión.....	139

LISTA GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Mapa del municipio de Santander Quilichao Cauca.....	57
Gráfico 2. Registro Mercantil Depósito La Quinta del Rio	74

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Registro Fotográfico DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	72
Figura 2. Estructura organizacional DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO	74
Figura 3. Estructura por departamentos propuesta.....	121

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Registro Fotográfico	147
Anexo B. Guía de preguntas utilizadas en el diagnóstico interno de la Empresa	148
Anexo C. Cotización software Max	149
Anexo D. Cotización software <i>SAI OPEN</i>	155
Anexo E. Cotización software Mónica.....	166
Anexo F. Cotización equipo de cómputo <i>DELL</i>	172
Anexo G. Cotización impresoras <i>EPSON</i>	175
Anexo H. Cotización combo lector código de barras impresora Pos cajón monedero	178

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de inventarios son uno de los problemas más complejos que enfrentan los empresarios, gerentes o administradores de las pymes dentro de su proceso de gestión administrativa para el manejo adecuado y control de los inventarios, por el exceso o bajo stock de las existencias de materiales y productos para suplir las necesidades del cliente interno o externo según el caso de la empresa.

En este proyecto se plantea el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, que se aplicara a la empresa “DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO” enfocado al manejo y control de inventarios de materiales para el periodo 2013-2016. Debido a que existe la necesidad de contrarrestar las diferentes problemáticas dentro del proceso actual de inventarios y al desarrollar este proyecto se enfocaran las actividades operativas en estratégicas para una administración exitosa de la empresa en todo lo relacionado con los materiales para la construcción.

Los inventarios representan un activo; por lo que su administración debe realizarse en un adecuado manejo y control que permita minimizar los costos de almacenamiento y de administración, garantizando la rotación de los mismos. Por lo que se hace necesario realizar un análisis detallado de las condiciones del DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO para determinar los inconvenientes existentes en cuanto al inventario de los materiales y así mantener el flujo continuo del proceso de entradas y salidas evitando demoras en las operaciones, pérdidas económicas y lograr la eficiencia en el manejo y control de los inventarios.

El proyecto responde a las necesidades de la empresa DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO en cuanto al manejo de inventarios y es también una herramienta pertinente en la ejecución de procesos internos relacionados con la planeación

estratégica de la compañía, permitiendo tomar decisiones frente a las oportunidades y amenazas del macro entorno en los constantes cambios del mercado en la demanda y lo que se oferta.

El proyecto se desarrollará en cinco fases. En la Fase 1 la caracterización de la empresa Depósito la Quinta del Rio. Esta es la etapa inicial del desarrollo del proyecto donde se clasifican las características principales del estado actual y a dónde quiere llegar la empresa, tomando como base los antecedentes históricos de las ferreterías, historia de la empresa, estructura organizacional, portafolio de productos y servicios. En la Fase 2 se realiza el diagnostico a nivel interno de la situación actual de la empresa, conociendo sus fortalezas y debilidades en el manejo y control de los inventarios. En la Fase 3 se realiza el diagnostico a nivel externo de la situación actual de la empresa, analizando las variables del entorno. En la Fase 4 se diseña el plan de acción de la empresa, definiendo la Misión, Visión, objetivos y estrategias. Previamente se debe tener claro cuál es el propósito de la empresa, el mercado en que se compite, las necesidades de los clientes, la estabilidad económica y financiera y su capacidad para enfrentar la demanda del mercado. En la fase 5 se propone el plan de inversión de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta del sistema o modelo de control y manejo de inventarios.

1. ANTECEDENTES

En la universidad del valle se encuentran varios proyectos relacionados con el plan de direccionamiento estratégico enfocado a los inventarios que servirán como guía para el desarrollo del proyecto, diseño de un plan de direccionamiento estratégico del área de manejo y control de inventarios de materiales de la empresa DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO. 2013-2016.

CAMPO (2012-2014).¹ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FERRETERÍA WILSON. En el proyecto se planteó la problemática de la ferretería en cuanto a la administración y demás procesos que intervienen en el funcionamiento de la misma principalmente la pérdida del control oportuno de las entradas y salidas de la distribución de los materiales para la construcción a la cual se dedica la empresa.

La metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación de la anterior ferretería se basó en dos tipos de estudio: exploratorio y explicativo; en la primera etapa los investigadores realizaron un diagnóstico de los aspectos sociales, políticos, económicos, legales, culturales, financieros, ambientales y de la competencia que influye en el crecimiento del negocio. En la segunda etapa pasa al estudio explicativo dirigido a responder las causas de las debilidades identificadas en la administración de la empresa de acuerdo al diagnóstico y recopilación de información inicial de la ferretería. Y así iniciar el proceso del diseño del plan estratégico enfocado al logro de los objetivos aplicado a la ferretería Wilson para el periodo del año 2012-2014.

¹ Campo Velasco Wilson (2012-2014). Planeación estratégica para el área administrativa de la ferretería Wilson.

Como referentes teóricos la investigación incluye las teorías de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, ² Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias contables, económicas y administrativas; Max Muller, ³ Fundamentos de Administración de inventarios y finalmente se construyó la plataforma estratégica para la organización con la elaboración de la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y Matriz de evaluación de factores externos (EFE) basado en los conceptos de Administración estratégica de Fred R. David dando solución a la problemática del negocio de la ferretería Wilson.

El anterior proyecto, debido a la problemática que presenta en su administración y demás procesos que intervienen en el funcionamiento de la ferretería nos da un punto de referencia de la metodología a utilizar teniendo en cuenta las teorías y autores nombrados para desarrollar el proyecto de direccionamiento estratégico enfocado al manejo y control de inventarios para la empresa Depósito la Quinta del Río.

TRUQUE, GARZÓN (2010).⁴ IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA VARIACIÓN DE INVENTARIO DE HARINA DE TRIGO EN EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS COMESTIBLE DE LA EMPRESA GALLETAS DE COLOMBIA S.A. El proyecto consistió en identificar las principales causas de la variación en el inventario de harina de trigo con el fin de identificar las causas para mejorar el proceso de inventarios implementando los controles necesarios, aplicar correctivos, acciones de mejora y finalmente eliminar lo que no agregaba valor al proceso.

² Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010)

³ Max Muller, Fundamentos de Administración de inventarios / Max Muller; Traducción Efraín Sánchez –Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. 264 p.; 23 cm. 1. Administración de materiales 2. Administración de inventarios 3. Administración de almacenes 4. Gestión de existencias 5. control de inventarios I. Sánchez Efraín, tr. II. Tít. 658.785 cd 20 ed.

⁴ Truque Truque Vanessa, Garzón Colmenares Diego Alanzó (2010). Identificación de las causas de la variación de inventario de harina de trigo en el almacén de materias primas comestible de la empresa galletas de Colombia s.a.

La metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación fue basada en dos tipos de estudio y herramientas: del libro de Carlos Eduardo Méndez Álvarez como el exploratorio y explicativo fuentes, etc. en la etapa inicial de investigación se tomó en cuenta los datos del área de los inventarios de Galletas de Colombia. En esta exploración se analizaron los aspectos de la planeación de la producción, respecto al consumo de harina de trigo determinando las variaciones en el inventario del almacén de materiales cuantificando el costo de la producción, que influyen en el desarrollo del negocio.

Teniendo en cuenta los costos, que son generalmente definidos como recursos sacrificados, o dejados de recibir para logra objetivos específicos en el manejo de los costos lo cual no expone que se debe disponer de un control sobre las materias primas asignadas al artesano que ocupa un lugar de trabajo según la teoría de Carlós Fernando Cuevas del libro Gestión de costos. El investigador, también se basó en las teorías de Max Muller,⁵ Fundamentos de Administración de inventarios. Después indagar y analizar la información recolectada se identificó las causas de las variaciones del inventario de harina de trigo en el almacén de materias primas de la empresa.

El anterior proyecto, debido a la variación del inventario de harina de trigo en el almacén, se refleja la importancia de identificar como primera medida las causas que están generando la problemática para minimizar la variación del inventario. Siendo esta medida un punto de partida para implementar un sistema de inventario para el desarrollo del proyecto de direccionamiento estratégico.

⁵ Max Muller, Fundamentos de Administración de inventarios / Max Muller; Traducción Efraín Sánchez –Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. 264 p.; 23 cm. 1. Administración de materiales 2. Administración de inventarios 3. Administración de almacenes 4. Gestión de existencias 5. control de inventarios I. Sánchez Efraín, tr. II. Tít. 658.785 cd 20 ed.

VIDAL, LONDOÑO ORTEGA, CONTRERAS (2004).⁶ APLICACIÓN DE MODELOS DE INVENTARIOS EN UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO CON UNA BODEGA Y N PUNTOS DE VENTA. Uno de los problemas más complejos que afectan las empresas industriales y comerciales es la administración y control de los inventarios. En esta investigación los autores abordaron las causas del problema y sus posibles soluciones, especialmente en cadenas de suministro con una bodega y múltiples puntos de venta (One Ware house N Retailer Problem). Se discutieron diversas técnicas de control de inventarios para este sistema, concentrándose también en sus aspectos logísticos generales, ilustrando con la aplicación real en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Los impresionantes resultados obtenidos evidencian un excelente potencial de aplicación de estos modelos en el proceso de las empresas comerciales o industriales interesadas en encaminar toma de decisiones en la Investigación de Operaciones.

La metodología para la aplicación del modelo de inventarios en este proyecto se basó mediante la definición de las técnicas de pronósticos de demanda a implementar. Debido a que siempre en el sistema se trata de pronosticar la demanda real y no las ventas, lo que se consiguió mediante la medición de la demanda no servida o no satisfecha en cada punto de venta. Y el resultado fue la implementación de un sistema de control de inventario periódico, que consiste en desarrollar una logística diferenciando las clases de productos de acuerdo a su tipología ABC o producto nuevo, para el caso de producto A es aquel que se provee en todos los puntos de venta, y para el caso de productos B y C, son aquellos que se encuentran en algunos puntos de venta donde no son tan demandados por los clientes, este sistema de control busca mejorar las

⁶ Vidal Holguín, Carlos (Autor) Londoño Ortega, Julio Cesar (Autor) Contreras Rengifo, Fernando (Autor) Colombia : Universidad del Valle, (sept. 2004) Aplicación de modelos de inventarios en una cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo con una bodega y N puntos de venta Ingeniería y competitividad: Revista científica y tecnológica Vol. 6, no. 1 Página(s) 35-52

actividades administrativas de las compras en bodega y los despachos a los detallistas, facilitando la coordinación en la toma de decisiones de compras.

La investigación del modelo de inventarios se basó principalmente en el conocimiento de las teorías en control y gestión de inventarios y la experiencia del Carlos Julio Vidal Holguín Director del grupo de investigación en logística y producción de la Universidad del Valle con el apoyo de los autores Julio Cesar Londoño Ortega y Fernando Contreras Rengifo. Quienes finalmente lograron aplicar los modelos de inventarios en la cadena de abastecimiento.

El anterior artículo de la revista Científica y Tecnológica, muestra los problemas que afectan las empresas industriales y comerciales en la administración y control de los inventarios y refleja la importancia de identificar como primera medida las causas que están generando la problemática en el manejo del inventario y sus posibles soluciones, en cadenas de suministro con una bodega y múltiples puntos de venta. Por tal razón puede tomarse como guía de aplicación para la empresa del Depósito la Quinta del Río en el desarrollo del proyecto de direccionamiento estratégico enfocado al manejo y control de inventarios.

PARRA (2005-2008).⁷ PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN EL MANEJO DE SUMINISTRO E INVENTARIOS PARA LA EMPRESA TERMINAL DE MADERAS DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. El proyecto plantea la problemática al realizar un diagnóstico general de la empresa dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción. Y así formular un plan de mejoramiento y la metodología para el plan de acción a desarrollar en la gestión de suministro e inventarios de la empresa atacando la causa raíz que genera el problema.

⁷ Parra Giovanna (2005-2008). Plan de mejoramiento de la gestión en el manejo de suministro e inventarios para la empresa terminal de maderas de Santander de Quilichao, Cauca.

La metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación se basó en dos tipos de estudio: el exploratorio y descriptivo. En el primero se analizaron los procesos internos, teniendo en cuenta las falencias, interrogantes y acciones, posibilitando una investigación más precisa en el desarrollo de la hipótesis aumentando la familiaridad del investigador para aclarar conceptos y proponer las acciones pertinentes. En el descriptivo se analizó con más detalle la caracterización de los procesos del sistema de gestión actual de la empresa. Se utilizó información primaria para dictaminar el problema, la cual fue suministrada por el personal de la empresa. Para recabar la información secundaria se utilizaron libros, documentos e información tomada de internet y diseños estadísticos de programas, donde se obtuvieron los resultados estadísticos del plan de mejoramiento de la empresa.

Para esta investigación el investigador se basó en las teorías de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, el cual propone una guía metodológica para elaborar los diseños de investigación en ciencias contables, económicas y administrativas. Otra teoría utilizada es la de Humberto Serna Gómez, relacionada con la gerencia estratégica en la que el autor afirma que toda organización en su filosofía debe contar con lineamientos generales de orden estratégico orientados al desarrollo de las funciones de la organización, con el fin de hacerle frente a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades. Estos lineamientos, de acuerdo a la tesis de los anteriores autores, son la base de la cultura organizacional para cumplir los objetivos económicos y sociales de la empresa.

De los resultados del análisis realizado a los factores internos y externos se plantea las bases sobre las cuales se estructura el desarrollo de la empresa representadas a través de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios corporativos, estructura organizacional y políticas gestión general. Logrando el desarrollo esperado de la organización, y señala el camino que debe

seguir la alta gerencia, de tal manera que cuente con un marco de referencia de lo que la empresa terminal de maderas quiere y espera ver en el futuro como organización. Finalmente se construyó la matriz del plan de mejoramiento teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias, los programas, las actividades, la duración-tiempo, los recursos, los responsables y los indicadores de gestión administrativa de la empresa terminal de maderas.

El anterior proyecto, debido a la problemática en la gestión en el manejo de suministro e inventarios de la terminal de maderas por falta de control en el registro de entradas y salidas de materiales al inventario nos da un punto de referencia frente a la importación de la gestión administrativa de los inventarios para el desarrollo del proyecto de direccionamiento estratégico enfocado al manejo y control de inventarios para la empresa Depósito la Quinta del Río.

ARIAS, OROZCO (2003-2005).⁸ FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA COSMO DE PUERTO TEJADA-CAUCA. Se plantea la formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada Cauca. El proyecto consistió en realizar un diagnóstico general de la ferretería cosmos dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción y artículos de ferretería en el Municipio de Puerto Tejada Cauca. A partir de este diagnóstico se formuló el plan estratégico con el cual la empresa mejoraría su desempeño.

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo se basó en la Combinación del método deductivo inductivo y analítico, a su vez el tipo de estudio utilizado es el exploratorio y formulativo que consistió en identificar factores y fuerzas que afectan las decisiones gerenciales de mercadeo, también se utilizó el estudio

⁸ Arias Benavides Gloria Patricia, Orozco Osorno Sandra Liliana (2003-2005). Formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmo de puerto tejada, cauca.

descriptivo que permitió detallar el conjunto de acciones interactuantes que conllevaron a la situación de la ferretería. En este estudio el investigador se basó en las teorías de Mintzberg (1973) que rescata el tema de liderazgo y planeación, a su vez se tomó aportes de Porter (1979 – 1987) sobre el análisis sectorial. Lo anterior facilitó el desarrollo de la investigación de mercados competitivos con la ayuda de la herramienta Benchmarking. De esta manera se identificaron los factores claves de éxito de la empresa y se propuso un plan de mejoramiento para la Ferretería Cosmos.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Depósito la Quinta del Río es una pequeña organización, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao- Cauca en Colombia, que pertenece al sector de la Construcción, dada a la naturaleza de la empresa se logra identificar dentro de sus problemáticas la ausencia de un control eficiente para el manejo de sus inventarios el cual se ha visto evidenciado en el proceso actual de entradas y salidas de los materiales, puesto que no cuenta con un sistema o método adecuado para este control.

La administración de sus procesos actualmente funciona de manera empírica perdiéndose la trazabilidad de la información y de los materiales, no siendo esta precisa y adecuada para la gestión. Generando un mal manejo de los recursos existentes. Debido a lo anterior es necesario impulsar una administración que permita soluciones en el manejo y control de los inventarios para lograr que el proceso esté más controlado alcanzando mayor organización y orden en el depósito; así la información será más veraz y oportuna, para enfrentar la oferta del mercado competitivo, supliendo las necesidades de la demanda y finalmente agilizar la atención a los clientes que se benefician de esta empresa.

El control de los inventarios es uno de los temas de mayor relevancia en la administración de las empresas de bienes, con el paso del tiempo se ha convertido en una situación compleja que se puede presentar en empresas del sector industrial, comercial o de servicios⁹.

⁹ Vidal Holguín, Carlos (Autor) Londoño Ortega, Julio Cesar (Autor) Contreras Rengifo, Fernando (Autor) Colombia : Universidad del Valle, (sept. 2004) Aplicación de modelos de inventarios en una cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo con una bodega y N puntos de venta Ingeniería y competitividad: Revista científica y tecnológica Vol. 6, no. 1 Página(s) 35-52.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito de este proyecto de direccionamiento estratégico surge por la naturaleza de la empresa dedicada a la compra, almacenamiento y venta de bienes que se deben administrar con una metodología definida de control dentro del proceso de inventarios, para que la gestión administrativa sea eficiente y la capacidad de almacenamiento en bodegas sea el óptimo con el fin abastecer nuevos inventarios optimizando los recursos asignados.

En las empresas a nivel mundial la gestión y administración de los inventarios es controlada por medio de sistemas de información avanzados con nuevas tecnologías y software funcionales que mejoran dichos procesos, sin embargo estos sistemas no son suficientes y se requiere de una metodología de trabajo que involucre todas las áreas funcionales de la empresa y por ende el compromiso y conciencia de las personas que tienen el control y manipulan estos sistemas.

Los inventarios son un aspecto crítico de la administración exitosa. Cuando mantener inventarios implica un alto costo las compañías no pueden darse el lujo de tener una cantidad de inventarios sin rotación en existencia excesiva. Es así como el manejo y control de inventarios es un componente esencial en el proceso productivo, involucrando a los proveedores, a la empresa y al cliente para suplir continuamente sus necesidades frente a la demanda constante en cada una de las etapas de los procesos que permitan en el sistema de gestión controlar y minimizar los gastos asociados a su almacenamiento, siendo estos inventarios clasificados en: materias primas, productos en procesos, productos terminados y en algunos casos materiales y suministros.¹⁰

¹⁰ Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

Comúnmente los pequeños empresarios de la región no miran con claridad e importancia el tema relacionado con la gestión y administración de los inventarios, viendo esta necesidad como un gasto y no como la oportunidad de mejorar sus procesos para crecer como empresa. Siendo necesario diseñar un plan de direccionamiento estratégico en el área de manejo y control de materiales, que satisfaga las necesidades de sistematización, control y gestión del proceso administrativo del Depósito la Quinta del Río.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO en el periodo 2013-2016? Que le permita mejorar sus procesos.

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué aspectos generales de la historia de la empresa Depósito de la Quinta del Rio deben ser analizados para entender las dinámicas actuales?
2. ¿Cómo realizar el diagnostico a nivel interno de la situación actual, de la empresa Depósito la Quinta del Rio?
3. ¿Cómo realizar el diagnostico a nivel externo de la situación actual, de la empresa Depósito la Quinta del Rio en Santander de Quilichao Cauca?
4. ¿Cómo realizar el plan de acción de la empresa Depósito la Quinta del Rio (Misión, Visión, objetivos y estrategias) si la empresa actualmente no lo tiene definido?
5. ¿Cómo realizar el plan de inversión de los recursos necesarios para la para la implementación de la propuesta del sistema o modelo de control y manejo de inventarios en la empresa Depósito la Quinta del Rio?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico, para la empresa DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO en el periodo 2013-2016. Que le permita mejorar sus procesos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar la caracterización de la empresa Depósito la Quinta del Rio.
2. Realizar el diagnostico a nivel interno de la situación actual, de la empresa Depósito la Quinta del Rio.
3. Realizar el diagnostico a nivel externo la situación actual, de la empresa Depósito la Quinta del Rio en Santander de Quilichao Cauca.
4. Realizar el plan de acción de la empresa Depósito la Quinta del Rio.
5. Realizar el plan de inversión de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta del sistema o modelo de control y manejo de inventarios en la empresa Depósito la Quinta del Rio.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La apropiación de los conceptos y teorías de direccionamiento estratégico y planeación estratégica vistas a lo largo del periodo de formación de la carrera universitaria con la orientación de los docentes son la base para la formación de un Administrador de Empresas con el fin de cumplir los requisitos mínimos para optar al título profesional de Administrador de Empresas con el fin de entrar en el mercado laboral competitivo. El proyecto puede utilizado como base para el desarrollo de futuras investigaciones en el área del direccionamiento estratégico y específicamente en propuestas de un sistema de control de inventarios en el sector de las ferreterías, en el departamento del Cauca, en otros sectores y departamentos del país.

El proyecto de direccionamiento estratégico nace como respuesta a la necesidad de la problemática actual de la empresa la Quinta del Rio. Enfrentando específicamente el manejo y control de los inventarios en el proceso de almacenamiento de los materiales para la construcción, realizando los ajustes pertinentes dentro del depósito o almacén.

Para la Quinta del Rio es de gran importancia la aplicación del plan de direccionamiento estratégico enfocado al manejo y control de inventarios de materiales para ayudar a subsanar las falencias que actualmente tiene este proceso y a la vez ayuda a los colaboradores a minimizar los errores operativos que se presentan en esta empresa. Logrando así el buen funcionamiento de la misma. Identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el entorno interno y externo al enfrentarse en el mercado existente con sus competidores, atrayendo nuevos clientes para incrementar las ventas y adquirir mayor utilidad teniendo claridad que el control del inventario independiente de los bienes que se administren son el pilar de toda organización.

Para los profesionales en administración de empresas, al llevar a la práctica los conceptos y teorías de direccionamiento estratégico y planeación estratégica en una empresa legalmente constituida, le permitirá fortalecer sus competencias laborales y personales, teniendo las herramientas para gestionar los procesos a su cargo y a su vez le servirá para potencializar su proyecto de vida. Analizará con más rigor el entorno en el que se desenvuelve reflexionando sobre las fortalezas y debilidades a reforzar y mitigar para garantizar el éxito y cumplimiento de las estrategias planeadas para el logro de los objetivos.

Adicional a lo anterior, la investigación preliminar específicamente en el manejo y control de inventarios permitió evidenciar las falencias que pueden tener las empresas de bienes y servicios en la administración de inventarios. Entre lo más notable se encuentra la deficiente gestión y control que puede causar diferencias y obsolescencia del inventario, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. Por lo que es importante que un gerente o administrador tenga la capacidad de proponer y desarrollar planes destinados al mejoramiento continuo de los sistemas de inventario, aprovechando la tecnología.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

En el presente proyecto se citan las teorías que hacen referencia al direccionamiento estratégico y la planeación estratégica como fundamento teórico y herramienta de apoyo en la gestión de los administradores o gerente de las organizaciones. El direccionamiento y la planeación estrategia llevadas conjuntamente pueden definir y orientar el éxito de los productos y servicios que demanda el mercado, enfrentando las múltiples amenazas y aprovechando al máximo las oportunidades del entorno y los recursos asignados por la organización al ofertar los bienes y servicios, aplicando determinadas estrategias de negocio para la toma de decisiones que al final afectan a toda la organización.

A demás se hace necesario mencionar las principales bases teóricas en la gestión y control de inventarios de los autores más reconocidos, toda vez que permita tener una mayor comprensión del tema desde diferentes perspectivas.

6.1.1 Direccionamiento Estratégico y la Planeación Estratégica. En el siglo XXI deben hacer parte de una de las ventajas competitivas de las operaciones en las organizaciones y empresas para sostener su posicionamiento en el mercado. Recordemos que la estrategia se retoma de la época de los griegos, proveniente de *strategos* de la fusión de las palabras *stratos* que significa ejército y *agein* que significa guiar, es decir de acuerdo al diccionario *Larousse*, define la estrategia como el arte de dirigir operaciones militares y a la manera de derrotar a los enemigos en el campo batalla, también sinónimo de rivalidad, competencia; la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar a los oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para

lograr un máximo de efectividad en la administración de todas las operaciones y recursos, dando cumplimiento a la misión establecida.

Cabe resaltar que el concepto de estrategia ha sido tema de análisis por autores que dan varias definiciones lo que nos indica que no hay una definición universalmente definida.

En primera instancia se hace necesario mencionar el concepto de algunos autores en referencia al direccionamiento estratégico y la planeación estratégica visto como una herramienta de gestión en los procesos administrativos de la organización. Con el fin de ampliar la información que tendré en cuenta para el desarrollo del proyecto y que relacionan a continuación:

Anthony Robert N. describe que “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”¹¹ es decir, planear es la base para determinar los riesgos a futuro. La correcta ejecución depende de una adecuada planeación, al igual que los resultados.

Baca Urbina Gabriel, propone en su libro Evaluación de Proyectos,¹² herramientas para la supervivencia de una empresa a través del manejo adecuado de la información y de los sistemas informáticos, que soporten la toma de decisiones y la ejecución de funciones. Permitiendo la medición y el análisis de los beneficios económicos y de la rentabilidad de la empresa.

¹¹ Anthony, Robert N. Sistemas de control de gestión. Editorial MCGRAW-HILL. INTERAMERICANA DE MÉXICO. Madrid, España. 2008. ISBN 9789701066416.

¹² Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill. 2010.

Cuervo García. A., plantea que en la dirección estratégica de la empresa “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.¹³

Drucker Peter, describe que “el espacio que debe cubrir una organización desde el negocio en el que está y en el que debería estar (presente-futuro), según la planificación”¹⁴. En otras palabras, para determinar una estrategia primero se debe determinar qué tipo de empresa se desea proyectar, para así definir objetivos y políticas que orienten el pensamiento y la acción para hacerlo realidad.

Fred R. David, describe la estrategia es “la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”¹⁵, donde un elemento básico tenido en cuenta en la estrategia es la formulación o definición de objetivos comunes (objetivos organizacionales), como el camino para que se encaminen los esfuerzos individuales en logros comunes.

Fred R. David, Propone en su modelo de estrategias intensivas¹⁶ las siguientes: de penetración en el mercado, de desarrollo del mercado y desarrollo del producto. De todas éstas será seleccionada la estrategia de penetración en el mercado que busca mayor incursión en los mercados para los servicios y productos actuales, introducir servicios y productos en nuevas zonas geográficas y aumentar las ventas mejorando los servicios o productos presentes y desarrollando otros nuevos. Fred R. David resume los principales elementos de la administración estratégica en las siguientes etapas, que serán parte de la investigación en el desarrollo proyecto.

¹³ Cuervo García, A., La Dirección Estratégica de la Empresa. 1995

¹⁴ Drucker, Peter.” Managing in Turbulent Times”. Editorial Harpers, New York. 1980. S.d.

¹⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 25.

¹⁶ Ibíd., p. 33

Formulación de la estrategia, consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Implementación de la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Evaluación de la estrategia, es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, describe "la administración estratégica es el conjunto de decisiones y de acciones que se usan para formular y para implementar las estrategias que habrán de proporcionar un ajuste competitivamente superior entre la organización y su medio ambiente, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales"¹⁷. En este sentido los administradores deben hacerse preguntas como: "¿Qué cambios y tendencias ocurren en el ambiente competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios deberíamos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecer esos productos y servicios de una manera más competitiva?". Estas preguntas deben llevar la intención de hacer un reconocimiento de la empresa, de recordar la idea inicial para la que fue creada, de revisar con qué eficiencia y eficacia se están realizando las tareas internas, de conocer de manera cercana los clientes y sus

¹⁷ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín *Cómo pensar en forma estratégica* 4th ed. México City: Cengage Learning, 2006. Pág.164.

necesidades, en fin, de tomar una radiografía de la empresa que permita dar un diagnóstico de su actual situación y sobre todo de tomar las decisiones correctas, decisiones de las que dependerá el éxito de la empresa, para crecer y posicionarse se requiere de una gestión activa del administrador que reconozca e identifique los procesos de la empresa, aquellos que responden al interés de los clientes y son aquellos que requieren intervención inmediata. El administrador debe crear e implementar de manera efectiva la estrategia apropiada para la problemática que se presenta en los diferentes ámbitos de la empresa.

Porter Michel E, plantea que la estrategia competitiva busca obtener una posición de superioridad en el sector del negocio en el que se opera. Esta posición de liderazgo se obtendrá ofreciendo productos y servicios a precios menores que los de la competencia o satisfaciendo las necesidades de los clientes de una forma mejor de lo que lo hacen los competidores, Cada una de estas situaciones necesita de una ventaja competitiva que la soporte.¹⁸

En el ambiente actual de los negocios se conoce como estrategia competitiva al conjunto de ideas rectoras con que la empresa compete, sobrevive y gana en un mercado limitado y pretendido por otras empresas. La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal (visión rectora) a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa.

Porter Michel E, plantea que la planeación estratégica (PE), como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve. En este

¹⁸ Porter, Michel E. Estrategias competitivas 1980.

caso, los conceptos son clave: un error en su comprensión puede distorsionar por completo los efectos y efectividad de la PE; por tanto, conviene consultar constantemente las definiciones generales de dichos conceptos hasta que se conviertan en lenguaje propio debido a que son términos específicos y, en ocasiones, diferentes a los que se utilizan en un lenguaje llano, incluso en la misma teoría administrativa. La PE es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continúa a las circunstancias cambiantes del entorno. Es común referirse a la estrategia como plan común, en términos administrativos, pero para la planeación estratégica no son lo mismo. Un plan de operación es concreto, normativo; es un procedimiento que no puede estar cambiando, sobre todo si hay una línea de producción o un proceso de administración de actividades contables: facturación, salidas de almacén, compras, etc., o bien un programa de acción que requiere tiempos de inicio y fin, etcétera. La estrategia es "flexible", es una idea rectora que requiere comprensión y adaptación continuas dentro del camino establecido por ella misma. Existen muchas diferencias entre la PE y las técnicas clásicas de la administración; la más significativa es que la planeación estratégica contempla además el ambiente en el que actúa la empresa, mientras que otras técnicas sólo ven el interior de las organizaciones: cómo se organizan los procesos, cómo se establecen las estructuras administrativas, los objetivos y el cambio de cultura organizacional conforme a las técnicas de DO (Debilidades y oportunidades).

El entorno en que actúa las empresas es un macro sistema compuesto por proveedores de insumos, procesadores o transformadores, consumidores y otros elementos que operan ante las variaciones de la oferta y la demanda, pues al escasear los productos, los consumidores buscan otras opciones, o con el éxito de un tipo de negocio y estrategia de nuevos inversionistas en la competencia. Las empresas que compiten junto con los proveedores y clientes del mismo producto y servicio se le llaman del mismo sector. Porter, creador de esta

herramienta, establece que la empresa actúa por medio de las cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial y se relacionan a continuación.¹⁹

1. Proveedores. (Poder de negociación).
2. Competencia potencial. (Amenaza).
3. Competidores en la industria. (Rivalidad entre el mismo sector).
4. Compradores. (poder de negociación).
5. Sustitutos. (Amenaza).

Porter Michel E, plantea que parte la metodología de la investigación donde se ha trabajado bajo el modelo de la cadena de valor con las herramientas planteadas por los teóricos. Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento y compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena de valor completa.²⁰

Cuadro 1. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor de Porter

ABASTECIMIENTO				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
RECURSOS HUMANOS				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Logística interna	operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: adaptado del libro competitive advantage de Michel E. Porter.1985

¹⁹ Porter, Michel E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.1980.

²⁰ Porter, Michel E. Competitive Advantage. 1985

Reyes Ponce Agustín, describe que la planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”²¹. Dicho de otra manera, en la planeación se determinan los resultados, los objetivos que se pretenden alcanzar, se trazan los caminos, las estrategias, partiendo de un análisis de cada una de ellas, seleccionando la más adecuada, teniendo en cuenta riesgos a futuro y vislumbrando planes de contingencia para minimizarlos. Referente a la estrategia, el término tiene una connotación muy competitiva. Por años se usó en el ámbito militar para señalar aquel plan para derrotar al adversario. Hoy estrategia se aplica en el ámbito empresarial para designar aquellas grandes acciones encaminadas a generar grandes resultados a largo plazo, con la asignación de recursos específicos para su realización.

Serna G. Humberto, va más allá e incorpora otros elementos fundamentales a tener en cuenta en la formulación de la estrategia como lo son: los planes de acción (que incluya actividad, tiempo, responsable y medición), presupuesto y la difusión estratégica.²²

Weihrich Heinz, plantea que la dirección estratégica no solamente guarda estrecha relación con la dirección organizacional, sino que se plantea que es parte de ella, ocupándose de la determinación de la estrategia y su puesta en marcha. La misma surge como consecuencia del desarrollo de las organizaciones y de la velocidad del cambio en el entorno, alcanzando una importancia tal que es muy difícil subsistir si no se emplea como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada.²³

²¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Limusa, Noriega editores. México. D.F. 2004. ISBN9681842146. Pág. 244

²² Serna. Humberto, Gerencia Estratégica. 9ª. Edición. Panamericana Editorial Ltda. Sello Editorial 3R Editores. Bogotá. D.C. 2006.

²³ Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global. 11ª Edición Mc Graw Hill.

Humphrey Albert S, describe la historia como uno de los padres fundadores sobre el análisis DOFA y que surgió de la investigación conducida por el *Stanford Research Institute*, entre 1960-1970. Surgió el **DOFA** de la investigación de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación estuvo integrado por Marion Doshier, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.²⁴

La Matriz DOFA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA²⁵ es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

A continuación se relacionan en el cuadro 2 de la plantilla de análisis DOFA algunas de las variables que se deben analizar al realizar el análisis DOFA en una empresa.

²⁴ Página web degerencia.com.2013.

²⁵ *Ibíd.*, p. 39

Cuadro 2. Plantilla de análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
– Ventajas de la propuesta	– Desventajas de la propuesta
– Capacidades	– Brechas en la capacidad
– Ventajas competitivas	– Falta de fuerza competitiva
– Recursos, activos, gente	– Reputación, presencia y alcance
– Experiencia, conocimiento, datos	– Aspectos Financieros
– Reservas financieras, retorno probable	– Vulnerabilidades propias conocidas
– Marketing – alcance, distribución	– Escala de tiempo, fechas tope y presiones
– Aspectos innovadores	– Flujo de caja, drenaje de efectivo
– Ubicación geográfica	– Continuidad, robustez de la cadena de suministros
– Precio, valor, calidad	– Efectos sobre las actividades principales, distracción
– Acreditaciones, calificaciones, certificaciones	– Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan
– Procesos, sistemas, TI, comunicaciones	– Motivación, compromiso, liderazgo
– Cultural, actitudinal, de comportamiento	– Acreditación, etc.
– Cobertura gerencial, sucesión	– Procesos y sistemas, etc.
	– Cobertura gerencial, sucesión
Oportunidades	Amenazas
– Desarrollos del mercado	– Efectos políticos
– Vulnerabilidades de los competidores	– Efectos legislativos
– Tendencias de la industria o de estilo de vida	– Efectos ambientales
– Desarrollos tecnológicos e innovaciones	– Desarrollos de TI
– Influencias globales	– Intenciones de los competidores
– Nuevos mercados, verticales, horizontales	– Demanda del mercado
– Mercados objetivo nicho	– Nuevas tecnologías, servicios, ideas
– Geografía, exportación, importación	– Contratos y alianzas vitales
– Nuevas propuestas únicas de venta	– Mantener las capacidades internas
– Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.	– Obstáculos enfrentados
– Desarrollo de negocios o de productos	– Debilidades no superables
– Información e investigación	– Pérdida de personal clave
– Sociedades, agencias, distribución	– Respaldo financiero sostenible
– Volúmenes, producción, economías	– Economía – local o extranjera
– Influencias estacionales, del clima, o de la moda	– Influencias estacionales, del clima, o de la moda

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: adaptado del libro Gerencia Estratégica- Humberto Serna Gómez. 1997.

6.1.2 Teoría de Inventarios. El inventario hace referencia a los registros físicos, documental y contable de bienes y productos tangibles que posee una persona, organización y empresa en existencia a una determinada fecha para comercializar o manufacturar. El inventario se puede definir en la práctica como una acumulación de mercancías, bienes o productos bajo ciertos controles que nació de la propiedad privada de lo más antiguo, retomando la era de las primeras sociedades humanas sobre la tierra como los egipcios y demás pueblos que sin conocer el concepto inventario, almacenaban y acumulaban diferentes alimentos como granos, animales y subproductos para ser consumidos en los tiempos de sequía o calamidades. Es así como surge la necesidad de controlar los inventarios, para enfrentar los periodos de escasez asegurando los alimentos para sobrevivir y el desarrollo de las actividades normales dentro de la sociedad.

Es por eso que la administración del inventario con el pasar de los años ha evolucionado históricamente siendo determinantes las empresas al momento de definir el modelo o método de inventario a implementar según sea la necesidad de la empresa que lo requiere y el tipo de inventario, este puede ser de materias primas, producto en proceso, producto semiterminado, producto terminado, suministros, repuestos, mercancías, materiales, etc.

En segunda instancia se nombran las principales teorías sobre el manejo y gestión de inventarios que sustentarán la propuesta del plan de direccionamiento estratégico.

Vidal Holguín Carlos Julio, describe la importancia del control de inventarios²⁶

Es uno de los temas más complejos y apasionantes de la Logística y de la planeación de la cadena de abastecimiento (supply Chain Management, SCM). Es

²⁶ Vidal Holguín Carlos Julio, fundamentos de control y gestión de inventarios / Carlos Julio Vidal Holguín. --Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. 436 p.; 24 cm. --(colección Ciencias Sociales) 1. Administración de inventarios 2. Control de inventarios 3. Gestión de existencias I.Tit. II. Serie. 658.7 cd 21 ed.

muy común escuchar a los administradores, gerentes y analistas de Logística afirmar que uno de los principales problemas a los que deben enfrentar es la administración de los inventarios. Uno de los problemas típicos, por ejemplo, es la existencia de excesos y de faltantes de inventarios: “Siempre tenemos demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos agotados de los productos que más rotan”. Lo interesante de este problema es que ocurre prácticamente en cualquier empresa del sector industrial, comercial o de servicios, las cuales administran, de una u otra forma, materias primas, componentes, repuestos, insumos y/o productos terminados, productos y materias primas en proceso o en tránsito, manteniendo unidades en inventario en mayor o menor grado.

Las causas fundamentales que originan la necesidad del mantenimiento de inventarios, en cualquier empresa, son las fluctuaciones aleatorias de la demanda y de los tiempos de reposición (conocido también con el término en inglés Lean Times). Los inventarios también surgen del desfase que existe entre la demanda de los consumidores y la producción o suministro de dichos productos. Se puede, sin embargo, atenuar estas causas mediante una o más de las siguientes estrategias:

- La obtención de información precisa y en tiempo real sobre la demanda en el punto de consumo.
- La consolidación de centros de distribución y bodegas para amentar los volúmenes de demanda por instalación.
- La estandarización de productos para evitar el mantenimiento de inventarios de una gran diversidad de ítems que solo difieren aspectos menores de forma.
- El mejoramiento de los sistemas de pronósticos de demanda, a través de técnicas estadísticas de reconocida eficacia.
- El mejoramiento de alianzas y de sistemas de comunicación con proveedores y clientes para recaudación de los tiempos de reposición.

- La emisión de ordenes conjuntas para diversos grupos de ítems con el objeto de balancear su inventario y la consolidación de despachos desde (hacia) diversas localidades.
- La reducción de demoras y tiempos de reposición a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, incluyendo los tiempos de tránsito en los sistemas de transporte.

Seetharama L. Narasimhan, describe el control de inventarios ²⁷ es un aspecto crítico de la administración exitosa. Cuando mantener inventarios implica un alto costo, las compañías no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero detenida en existencias excesivas. Los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel mínimo. Esto es cierto aun cuando la inflación provoque que se incremente el valor de los inventarios de productos terminados. Tener existencias en los anaqueles significa tener dinero ocioso y, para reducir este al mínimo, una compañía debe hacer que coincidan las oportunidades que ofrece la demanda y la oferta, de manera que las existencias permanezcan en los anaqueles justo a tiempo para cuando lo requiera al cliente.

Los Sistemas básicos de inventario. ²⁸ Se desarrolla varios sistemas que tienen por objetivo manejar las interacciones de los inventarios ante circunstancias diversas. Todos los modelos que se presentan se han implantado en varias empresas. Se analiza cómo funcionan los tipos, métodos, sistemas de inventario y las viables. Es importante observar que no existe un sistema de control de inventarios automático que funcione en cualquier tipo de circunstancias sin excepción alguna; todos requieren de la intervención de usuarios inteligentes y exigen un seguimiento continuo y minucioso. Teniendo en cuenta:

²⁷ Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

²⁸ Ibid., p. 43

- Tipos de inventarios y sus funciones: **Materias primas** para incorporar a un proceso de fabricación, **suministros e insumos** que requieren la empresa pero no se incorpora directamente al proceso del producto, **producto en proceso** es aquel que se encuentra en proceso de fabricación y **producto terminado** es el producto final que cumple con las características para ser distribuido y comercializado.
- Medición del rendimiento de los sistemas de inventario para la valoración para el costeo de las mercancías o productos mediante los siguientes métodos: **(PEPS)**, primeras en entrar primeras en salir, **(UEPS)**, últimas en entrar primeras en salir y **PROMEDIO PONDERADO** que se basa en calcular el costo promedio del inventario al cierre del periodo contable.
- Sistemas de inventario para el registro de mercancías como: **Perpetuo o permanente**, las empresas mantiene el registro continuo por cada artículo de las mercancías existentes o el **sistema periódico**, donde el registro de los artículos se realiza mediante conteo físico al cierre del periodo contable previamente establecido.

Los Sistemas de inventarios en condiciones de riesgo. Se empieza con una interacción de un solo periodo entre las utilidades anteriores, sino mantiene un inventario suficiente, y la pérdida por excedente de inventario que se venden con el fin de recuperar parte de lo perdido. Esta iteración sencilla centra su atención en el riesgo de agotar existencias, en particular, la utilidad y el costo que están disponibles nos conducen al riesgo óptimo implícito de agotar las existencias. Si no se dispone de cifras de las utilidades anteriores y los costos, entonces cuando menos la relación entre ellos puede obtenerse a partir del grado de riesgo de agotar las existencias que está dispuesto a aceptar el responsable de tomar decisiones. Teniendo en cuenta:

- Modelo periódico único.
- Nivel de servicio e inventario de seguridad.
- Porcentaje de existencias de seguridad para servicio por orden y el caso de periodos múltiples.
- Porcentaje de inventario de seguridad para servicio por unidad.

Administración de inventarios de distribución. Trata sobre aspectos de control de inventarios que emanan de que los clientes en la realidad no están ubicados de manera conveniente cerca de la fábrica. A menudo, el inventario tiene que almacenarse en diversos lugares. Teniendo en cuenta:

- Definiciones de un sistema de múltiples ubicaciones.

Guerrero Salas Humberto, describe que las organizaciones mantienen inventarios²⁹ de materias primas y de productos terminados. Los inventarios de materias primas sirven como entradas a una determinada etapa de proceso de producción y los inventarios de productos sirven para satisfacer las necesidades o demanda de los clientes. Puestos que estos inventarios representan frecuentemente una considerable inversión de recursos financieros de las decisiones con respecto a las cantidades de inventarios son importantes. Los modelos de inventario y la descripción matemática de los sistemas de inventario constituyen una base para toma de estas decisiones.

En una empresa pequeña, el administrador puede llevar un recuento de su inventario y tomar estas decisiones. Sin embargo, como esto puede no ser factible incluso en empresas chicas, muchas compañías han ahorrado grandes sumas de dinero al aplicar la “administración científica del inventario”. En particular, los dirigentes de las empresas se deben enfocaren:

²⁹ Guerrero Salas Humberto, Inventarios manejo y control / Humberto Guerrero Salas. –Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009. 436 p.; 24 cm. 1. Control de inventarios 2. Administración de materiales I.Tit. 658.787 cd 21 ed.

- Formular un modelo matemático que describe el comportamiento del sistema de inventario.
- Derivar una política óptima de inventarios con respecto a la información específica para ajustar un modelo.
- Mantener un riesgo de los niveles de inventario y señalar cuando conviene reabastecerse.

Combase en lo anterior, se debe considerar el impacto de las decisiones de inventarios a las decisiones estratégicas de las organizaciones; así como la administración eficaz de las operaciones de la producción.

Max Muller, plantea para los administradores de depósito o bodega, a los encargados del control no de inventarios³⁰ y a los propietarios de pequeños negocios la naturaleza esencial del inventario desde los puntos de vista financiero, físico, de pronóstico y operativo. El propósito último del libro es proveer información de aplicación inmediata en los campos del pronóstico, la distribución y el control físicos, y el reconocimiento y solución de problemas. Estos materiales le permitirán.

- Entender que la práctica moderna no contempla mantener grandes cantidades de inventario y alienta tener a mano solo lo necesario para requerimientos del momento.
- Captar el significado de controlar inventarios reales y a mano como objetos tanto físico (conteo en registros y valor monetario).
- Entender las diferencias fundamentales entre inventarios de productos terminados en los sectores minoristas y de distribución, y los inventarios de

³⁰ Max Muller, Fundamentos de Administración de inventarios / Max Muller; Traducción Efraín Sánchez –Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. 264 p.; 23 cm. 1. Administración de materiales 2. Administración de inventarios 3. Administración de almacenes 4. Gestión de existencias 5. control de inventarios I. Sánchez Efraín, tr. II. Tít. 658.785 cd 20 ed.

materias primas y productos en proceso, que se hallan en el ambiente manufacturero.

- Aplicar las formulas básicas de cálculo de las cantidades de inventario.
- Reconocer y analizar aspectos disfuncionales dentro su propia operación.
- Emplear técnicas básicas de solución de problemas.
- Controlar la localización física del inventario de manera más eficiente.
- Proteger su operación de crisis naturales, tecnológicas o provocadas.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual hace referencia al significado de las palabras técnicas escritas y utilizadas en el desarrollo del proyecto que justifican la información.

Inventario.³¹ Son las existencias de mercancías, artículos o productos físicos que la empresa conservan y almacenan en un lugar y momento determinado para producir o comercializar.

Control del Inventario. La base de toda empresa de bienes, de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Administración de Inventarios. Es la eficiencia en el manejo adecuado de la rotación, del registro y evaluación del inventario de acuerdo a su clasificación y tipo de inventario tenga la empresa. A través de estas variables se determinan los

³¹ Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Inventario de mercancías.³² Lo conforman todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o mercantil, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados. Las que tengan otras características y estén sujetas a condiciones particulares se deben mostrar en cuentas separadas, tales como las mercancías en camino (las que han sido compradas y no recibidas aún), las mercancías dadas en consignación o las mercancías pignoradas (aquellas que son propiedad de la empresa pero que han sido dadas a terceros en garantía de valor que ya ha sido recibido en efectivo u otros bienes).

Inventario de producto terminado. Son todos aquellos bienes producidos y terminados por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran almacenados y listos para distribuir o entregar al cliente.

Inventario de Suministros de Fábrica. Son las materias primas o materiales secundarios que varían según la empresa destinados a la operación, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta (combustibles, lubricantes, Pintura, lija, clavos, lubricantes, etc.).

Inventario de materia prima. Lo conforman todos los materiales almacenados para la elaboración de los productos terminados, pero que todavía no se han sometido a procesamiento.

Inventario de Productos en Proceso de Fabricación, Lo integran todos aquellos productos que se encuentran en alguna etapa del proceso productivo o de

³² Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

manufactura en las empresas manufactureras o industriales. Y el inventario se cuantifica por la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación, aplicables a la fecha de cierre.³³

Método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS). Bajo este método la empresa debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

Método Últimos Entradas, Primeras Salidas (UEPS), Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

Método del costo promedio ponderado. Este método se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período. Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina de la manera siguiente: divida el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles. Calcule el inventario final y el costo de mercancías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad.

³³ Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

Sistema de Inventario Permanente o Perpetuo. Bajo este sistema la empresa mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente.

Sistema de Inventario Periódico. Bajo este sistema la empresa no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.

Administración de Compras y Almacenes.³⁴ La óptima administración del departamento de compras y de los almacenes consiste en contar con la disponibilidad de materiales al momento de ser requeridos para la producción, al menor costo posible, con la mejor calidad y bajo las mejores condiciones de pagos, basado en las políticas de comparas que permitan decidir cuánto y cuándo se debe comprar de acuerdo al punto de reposición de materiales. Una buena administración del departamento de compras se centra en cuatro aspectos básicos:

- 1) Requerimientos de los departamentos solicitantes. Producción.
- 2) Punto de reposición.
- 3) Artículos de mayor cuidado.
- 4) Fluctuación de precios de adquisición.

³⁴ Max Muller, Fundamentos de Administración de inventarios / Max Muller; Traducción Efraín Sánchez –Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. 264 p.; 23 cm. 1. Administración de materiales 2. Administración de inventarios 3. Administración de almacenes 4. Gestión de existencias 5. control de inventarios I. Sánchez Efraín, tr. II. Tít. 658.785 cd 20 ed.

Un inventario bien abastecido nos permite optimizar tiempos debido a que generalmente la producción y la entrega no se lleva a cabo instantáneamente, por ello debemos contar con existencias suficientes en almacenes a las que podamos recurrir oportunamente para que la producción y la venta no sufran retrasos.

Análisis y optimización de almacenes: Para lograr la eficiencia en el manejo de del inventario y optimizar costos por este concepto, la empresa debe diseñar una política de manejo de inventarios, considerando las condiciones en las cuales desarrolla su actividad empresarial.

Nivel óptimo de Inventario: Es nivel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la demanda en la empresa con la mínima inversión. Un nivel alto de inventario tiende a satisfacer absolutamente las necesidades pero a un costo de almacén alto y una inversión mayor, en tanto que un nivel bajo de inventario usualmente no satisface las necesidades pero se mantiene un costo de almacén bajo y representa una baja inversión y el nivel Óptimo de Inventario: Satisface plenamente las necesidades de los clientes, a un costo de inventario bajo, evita desperdicios y representa la inversión correcta, teniendo en cuenta varios factores:

1. Rotación de productos: determinar a través de estadísticas cómo fue el comportamiento de consumo de materiales durante un año y este puede ser:

- Lineal cuando la producción se comporta siempre de la misma manera.
- Estacional cuando algunos periodos la producción es baja o alta.
- Combinado cuando la empresa tiene líneas de producción que se comportan de manera lineal, pero a la vez, cuenta con líneas de producción estacional.
- Impredecible cuando la producción no se puede planear, pues depende de factores externos no controlables.

2. Capacidad de compra: contar con el capital suficiente para financiar las compras.

3. Artículos perecederos: productos que por sus características tienen un tiempo determinado de vida útil, determinando el tiempo máximo que puede permanecer el producto en almacén antes de su producción y/o consumo.

4. Tiempo de respuesta del proveedor: tiempo de abastecimiento o entrega de los proveedores de acuerdo a la negociación pactada rápido.

5. Capacidad de almacenamiento: capacidad disponible de los almacenes de la empresa para almacenar materiales en inventario teniendo en cuenta las entregas pactadas con los proveedores.

6. Costos asociados a mantener el inventario: Manejo de mercancías Seguros, Desperdicio Productos de baja rotación, etc.

7. Riesgos incluidos en los inventarios:

- Baja de precios.
- Daños o averías de los productos.
- Pérdidas accidentales y robos.
- Baja de la demanda.
- Incremento de la demanda
- Escasez del producto.
- incremento de los precios

El método ABC, en los inventarios. Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios categorizando los productos con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su precio de adquisición o uso delicado merecen una atención especial y/o permanente. El análisis de inventarios es necesario para establecer tres segmentos de productos: A, B y C. Los grupos se deben implementar con base a su valor. La ley 80-20 dice que generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión.³⁵

³⁵ Seetharama L. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios .2ª Ed., university of Rhode Island, respecto a la publicada en español en 1996 primera edición.

Determinación del punto de reposición. El punto de reposición consiste en la existencia de un indicador que señala cuando realizar las órdenes de compra, indicando que las existencias de determinado producto han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. Existen muchas formas de marcar el punto de reposición, la más indicada es establecerla considerando el Stock de máximos y mínimos, el tiempo de respuesta de los proveedores, la disponibilidad en el mercado, su fluctuación de precio, adquisición y la temporada.

Reserva o seguridad de inventarios. Son los inventarios de reserva que a veces son mantenidos en forma de artículos semiterminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos de la producción y así poder ajustar las programaciones de la producción y abastecer a tiempo,

Control de inventarios justo a tiempo (JUST IN TIME). Es el control de inventarios que se adquiere de las materias prima y se entregue para producción en el tiempo justo. Esto requiere de proveedores muy confiables, compras muy eficientes y un sistema eficiente de la administración de compras y almacenes.

Asesoría.³⁶ Es una actividad mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona u organización.

Consultoría. Es la aplicación del conocimiento enfocada al medio empresarial público y privado, ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventora y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones.

³⁶ Kotler Philip "Dirección de Mercadotecnia". Octava Edición. pág. 11.

Empresa. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Estudio Financiero. Es aquel que permite proyectar a la empresa conociendo sus antecedentes, sus estados financieros, su capacidad de generar fondos, y en base a estas variables, proyectarla en el futuro.

Estudio de Mercado. Sirve para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir un bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Estudio Técnico. Se basa en un análisis de la función de producción, que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente.

Mercado es aquel que está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.³⁷

Teoría: Conocimiento que se tiene de una cosa y que está basado en lo que se supone o se piensa y no en la experiencia o en la práctica. 2) Conjunto de reglas, principios y conocimientos que forman la base de una ciencia, una técnica o un arte. 3) Conjunto de leyes o razonamientos que intentan explicar un fenómeno determinado.

³⁷ Kotler Philip "Dirección de Mercadotecnia". Octava Edición. pág. 11.

Organización.³⁸ Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, Estos sistemas pueden a su vez, estar relaciones con otros subsistemas que cumplen funciones específicas. En otras palabras una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistémica para cumplir con sus objetivos.

Estrategia. Es describir el procedimiento y el método con el que se va a lograr la meta. Y Estrategias es un conjunto de decisiones y criterios por lo cual una organización se orienta la obtención de determinados objetivos.

Objetivos. Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes estimulantes.

Planificación. Es la acción efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados.

Metas. La palabra meta se define (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

³⁸ Porter, Michel E. Estrategias competitivas 1980

Diagnóstico Estratégico. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la Organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la Empresa.³⁹

Análisis DOFA.⁴⁰ Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas conocida como matriz DOFA y SWOT en inglés).

Fortalezas. Actividades y atributos internos de una Organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la Empresa.

Debilidades. Actividades o atributos internos de una Organización que inhiben o dificultan el éxito de la Empresa.

Amenazas. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Planeación Estratégica.⁴¹ El patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crea una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. Plan estratégico: Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia.

³⁹ Porter, Michel E. Estrategias competitivas 1980

⁴⁰ Ansoff Igor. Dirección estratégica 1984 2ª Ed. México.

⁴¹ Cuervo García, A., La Dirección Estratégica de la Empresa. 1995

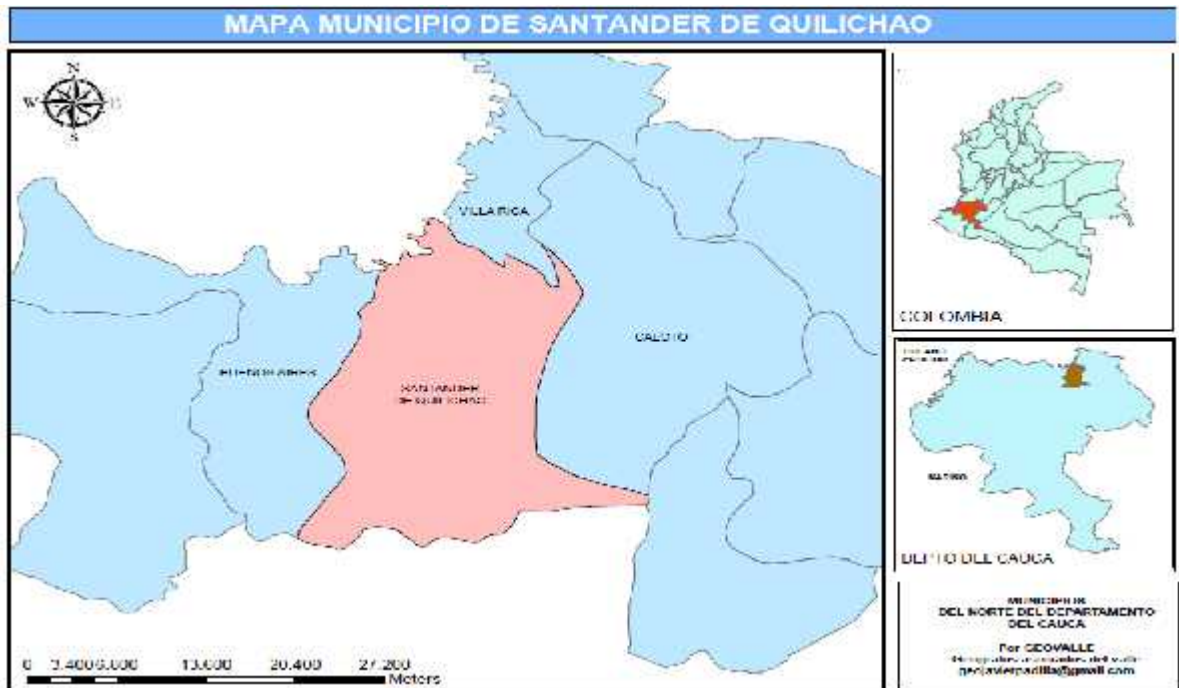
Formulación de la estrategia. Es la función de toda la administración determinando la dirección, de conceptualizar la misión de la organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual hace referencia a la descripción geográfica, ubicación de la empresa Depósito la Quinta del Rio para el desarrollo anteproyecto.

6.3.1 Ubicación y localización geográfica. La empresa DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO, encuentra ubicada en la calle 5 No. 14-58. Barrió el Libertador en el municipio de Santander de Quilichao Cauca Colombia. Fundada en el año 2000 por la señora María Rosalína Campo.

Grafico 1. Mapa del municipio de Santander de Quilichao



Fuente: Santanderdequilichao-cauca.gov. 2013

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la República de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, 97 Km. al norte de Popayán y 45 Km. al sur de Santiago de Cali, limitado al norte con los municipios de Villarrica y Jamundí, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto, Jámalo y al sur con el municipio de Caldonó.⁴²

La población estimada según censo del año 2005-2006 del DANE para el año 2014 es de 92.114 habitantes, compuesta por un 36% de comunidades afro descendientes y 21% de comunidades indígenas, 43% de la población son mestizos. Básicamente la economía proviene del sector agropecuario, donde el cultivo de café, piña, caña de azúcar y la yuca entre otros, son generadores de ingreso para la comunidad. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

6.4 MARCO JURÍDICO

El marco jurídico hace referencia a las normas y leyes que se deben tener en cuenta el Depósito la Quinta del Rio para el desarrollo del proyecto.

La Ley 222 de 1995⁴³, Por la cual se modifica el libro II del código de comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones para los trámites legales de creación de empresa.

⁴² Página web.santanderdequilichao-cauca.gov.co

⁴³ Página web.supersociedades.gov.co

La Ley 590 de 2000. Tiene por objeto, promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Ley 798 de 2002 Esta ley promueve diferentes normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social.

Normas Contable (P.U.C.), Plan único de Cuentas, con los Decretos Reglamentarios se recopilan para dar a conocer todas las obligaciones contables de las Personas Jurídicas y Naturales, que se encuentran obligadas a llevar contabilidad en sus negocios.

- 2649 de 1993.
- 2650 de 1993.
- 1915 de 2003.
- 3361 de 2003.

La obligación de llevar contabilidad, consagrada por el Código de Comercio, está sustentada por el Inciso Tercero del Artículo 15 de la Constitución Política de Colombia (1991) que establece, cuándo el Gobierno o los Jueces puedan exigir la presentación de los Libros y demás documento que sustenten los asientos contables.

El P.U.C. contiene, las NORMAS BÁSICAS, incluye todo lo referente a los comerciantes, los libros de contabilidad, estados financieros, normas de contabilidad para efectos tributarios y el régimen de los contadores públicos.

Estos aspectos están consagrados en el Código de Comercio, el Estatuto Tributario, la Ley 222 de 1995 y las Leyes 145 de 1960 y 43 de 1990, que regulan la profesión de Contador Público.

Otra parte que contiene el P.U.C., contiene las NORMAS REGLAMENTARIAS, incluye los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y el Plan Único de Cuentas, o Catálogo de Cuentas que deben utilizar en sus libros y comprobantes todas las empresas del país. Por último incluye las NORMAS COMPLEMENTARIAS, de carácter tributario que regulan los ajustes por la Inflación y las bases para el manejo de inventarios. El destinatario principal de estas Leyes, es el mediano y pequeño empresario colombiano, pero indudablemente también los profesionales y estudiantes de Contaduría, Derecho, Economía y Administración.

Código de Comercio. ⁴⁴ Contiene todas las Leyes DE LOS COMERCIANTES, desde el Artículo 10 hasta el Artículo 25. Contiene también DE LOS LIBROS DE COMERCIO, desde los Artículos 48 hasta el Artículo 74.

La Ley 222, la cual se refiere a “Los Estados Financieros”, comprende los Artículos 34 hasta el Artículo 48.

La Contabilidad Tributaria, Comprende los Artículos 364, 615, 616, 617, 618, 619, 652, 653, 654, 655, 657, 658, 769, 770-782. Del estatuto tributario donde señala que se deben llevar libros de contabilidad en la forma que indique el Gobierno Nacional de Colombia.

Código Sustantivo del Trabajo, el cual regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particulares y las de Derecho Colectivo del Trabajo, Oficiales y Particulares. Este Código contiene los Decretos 2663 y 3743 de 1950, los cuales fueron adoptados por la Ley 141 de 1961 como Legislación Permanente, para trabajadores y empresarios. Además contiene la Ley 52 de 1975; Ley 11 de 1988; Decreto 0824 de 1988; Decreto 2737 de 1989; Ley 50 de

⁴⁴ Página web.supsociedades.gov.co

1990; Decreto 318 de 1992; Ley 66 de 1993; Decreto 1295 de 1994; Decreto 2644 de 1994; Ley 244 de 1995; Ley 23 de 1991; Ley 755 de 2002; Ley 789 de 2002, por la cual se dictan las Normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

Decreto 2649 de 1993,⁴⁵ (diciembre 29) por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le otorga el numeral 11, artículo 189, de la Constitución Política de Colombia.

Ley 174 de 1994,⁴⁶ (Diciembre 22) Diario Oficial No. 41.643, de 22 de diciembre de 1994 Por la cual se expiden normas en materia de saneamiento aduanero y se dictan otras disposiciones en materia tributaria. EL CONGRESO de Colombia, decreta: artículo 2o. costo de los inventarios. Adiciónese el artículo 62 del estatuto tributario.

Normas técnicas específicas,⁴⁷ sobre los activos Art. 63. Inventarios. Los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizaran o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos.

Libro de inventarios y balances oficio 115-049362 de 10 de octubre de 2007, El artículo 52 del Código de Comercio estipula que al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa

⁴⁵ Página web. gerencie.com/principios-de-contabilidad-en-Colombia.

⁴⁶ Página web. secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0174_1994.

⁴⁷ Página web. actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/2D2649-93.

la situación de su patrimonio. Este libro se emplea para registrar por lo menos una vez al año los inventarios de todos los bienes, derechos y obligaciones de la compañía o el balance general en forma detallada, de tal forma que se presente una descripción mayor a la que se encuentra en los demás libros principales, siendo por lo tanto necesario que su detalle se lleve al nivel de auxiliar. Sí bien no existe norma que obligue llevar este libro, no significa que la sociedad pueda considerar la posibilidad de llevarlo, en el cual, una vez inscrito en la respectiva Cámara de Comercio del domicilio social, debe registrarse al cierre de cada periodo contable, el balance general y el estado de resultados de cada ejercicio contable, detallando la composición de sus bienes muebles e inmuebles, créditos, activos y pasivos a nivel de auxiliares.

7. METODOLOGÍA

La metodología en la investigación involucra la articulación de diferentes tipos de estudio, métodos, herramientas y enfoques investigativos. Debido a que, un plan de direccionamiento estratégico, inicia con la exploración de fuentes teóricas, metodológicas y además de recurrir a técnicas de diagnóstico común mente desarrolladas en otros contextos, utilizar el enfoque cualitativo en el desarrollo de entrevistas y la aplicación del análisis cuantitativo en el uso de herramientas de diagnóstico que implica una ponderación numérica como el análisis DOFA.

7.1 TIPOS DE ESTUDIO

El tipo de estudio aplicado en la presente investigación, se fundamentó en el exploratorio y descriptivo. Construyendo el marco teórico del plan de direccionamiento estratégico, planeación estratégica y las teorías relacionadas al manejo y control de inventarios de los diferentes autores consultados.

7.1.1 Estudio Exploratorio.⁴⁸ Este tipo de estudio permite obtener información para la formulación del problema de investigación posibilitando una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Además aumenta la familiaridad del investigador con el fenómeno que va que va a investigar, identificar y aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones o sugerir afirmaciones y postulados.

⁴⁸ Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010).

Permitirá obtener conocimiento previo de la empresa, aumentando la familiaridad con el tema a tratar. Se desarrollará a través de información verbal y escrita que beneficie a la formulación del problema acorde a los requerimientos de la investigación y a las necesidades de la ferretería.

7.1.2 Estudio Descriptivo.⁴⁹ Describe las características que identifican los elementos y componentes como su interrelación. Además permite la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación y señala formas de conducta, establece comportamientos, busca la comprobación y asociación entre variables.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades o características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir miden, evalúan, recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación está constituido por el conjunto de procesos que se deben emprender en la investigación y demostración de un hecho o situación que constituye el objeto de investigación. El método permite organizar el procedimiento lógico general a seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método a utilizar, en el caso de este proyecto se puede hablar de método experimental, ya que es posible percibirlo por la experiencia, en el ejercicio comercial de la empresa.

⁴⁹ Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010).

7.2.1 Método de Observación.⁵⁰ Observar es reconocer que existen hechos como se presentan, de una manera espontánea los cuales deben quedar escritos. También es la percepción deliberada de ciertos rasgos en la realidad existente y ayuda a obtener información del entorno de manera directa.

La observación es un procedimiento importante en la investigación científica. En muchas circunstancias el economista, el administrador, el contador e investigadores de otras disciplinas se olvidan e emplear la observación como método de conocimiento por el cual puede obtenerse información.

7.2.2 Método Inductivo.⁵¹ La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Se inicia con la observación de fenómenos particulares, que llevan a otros de mayor complejidad.

7.2.3 Método Deductivo.⁵² El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Por ejemplo, de la teoría sobre planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa; el clima organizacional en una empresa se explica a partir de los postulados básicos que señalan las características del mismo.

⁵⁰ Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010).

⁵¹ *Ibíd.*, p. 65. Pág. 232-233-238-240.

⁵² *Ibíd.*, p. 65. Pág. 232-233-238-240.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información es la materia prima de toda investigación y de allí la importancia de las fuentes, las técnicas utilizadas para este fin y de cómo la información es tratada y analizada para convertirla en un elemento útil. En este caso para los investigadores permite explorar, describir y explicar el hecho o fenómeno que define un problema e investigación. En general se pueden mencionar dos clases de fuentes de información según su origen.

7.3.1 Fuentes Secundarias.⁵³ Constituidas por toda la información documental encontrada en libros, periódicos, trabajos de grado, artículos, etc. Para esta investigación se consultaron diversos libros y textos, tesis de grado, artículos de internet y documentos referentes a la importancia de las técnicas para diseñar el plan de direccionamiento estratégico para el manejo y control de inventarios.

7.3.2 Fuentes Primarias.⁵⁴ Se realizara un proceso de observación, entrevistas al propietario, administrador y empleados de la empresa sobre la situación actual de la problemática referente a su funcionamiento y organización. Se habla entonces de un tipo de muestra no probabilística, ya que en este caso la selección de los elementos no depende de la probabilidad, ni de medios mecánicos, de esta manera se identificarán las causas de la problemática existente en el Depósito la Quinta del Río, para el desarrollo del diseño de un plan de direccionamiento estratégico, donde la decisión del investigador, es basada en las características del problema investigado. Este tipo de muestra puede calificarse en algunos casos

⁵³ Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010).

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 66. Pág. 232-233-238-240.

sesgado o subjetivo, sin embargo en este proyecto está plenamente justificada, ya que el radio de acción real de la empresa es reducido y fácilmente identificable.

7.3.3 Tratamiento de la Información. ⁵⁵ Se realiza un número reducido de entrevistas a los empleados de la empresa, para que describan la situación actual de una manera amplia y confiable con el fin de obtener resultados eficientes de la problemática.

7.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas empleadas durante el desarrollo del proyecto fueron de tipo documental y de campo.

7.4.1 Investigación de Campo. ⁵⁶ Se realiza una investigación directamente en la empresa con el acompañamiento del administrador. Las herramientas técnicas que se tuvieron en cuenta para esta investigación son: las entrevistas en profundidad y la observación.

7.5 FASES DE INVESTIGACIÓN

7.5.1 Fase 1: realizar la caracterización de la empresa Depósito la Quinta del Rio. Esta es la etapa inicial del desarrollo del proyecto; es decir la descripción de las características principales de la empresa, donde está y a dónde quiere llegar, basado en:

⁵⁵ Méndez, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. Pág. 227-228. (2010).

⁵⁶ Ibid., p. 67. Pág. 232-233-238-240.

- Antecedentes históricos sobre las ferreterías.
- Historia de la empresa.
- Estructura organizacional.
- Portafolio de productos y servicios.

7.5.2 Fase 2: realizar el diagnostico a nivel interno de la situación actual de la empresa, para conocer sus fortalezas y debilidades en el manejo y control de los inventarios. Para obtener la información se utiliza la observación directa en el lugar de trabajo y se entrevista a la administradora y a los ayudantes. Esta información se somete a análisis a través de la matriz de evaluación de factores internos con el fin de identificar las variables que más impacto tienen en el desempeño de la empresa y de esta manera determinar las debilidades a disminuir y fortalezas a potencializar.

7.5.3 Fase 3: realizar el diagnostico a nivel externo de la situación actual, de la empresa. Se utilizan fuentes secundarias para recabar la información correspondiente a las variables del medio ambiente externo las cuales son: económicas, sociales, geográficas, demográficas, políticas y jurídicas. Después se procede a utilizar la matriz de evaluación de factores externos para identificar las oportunidades que existen en el entorno y las amenazas que pueden afectar el desempeño de la organización en el mercado.

7.5.4 Fase 4: realizar el plan de acción de la empresa Depósito la Quinta del Rio (Misión, Visión, objetivos y estrategias) que actualmente no están definidos. Se debe realizar el plan de acción por medio de los resultados y de opiniones y fuentes teóricas que permitan diseñar la misión y la visión. Previamente se debe tener claro cuál es el propósito de la empresa, como el mercado en que se compete comúnmente, las necesidades de los clientes, la

estabilidad económica y financiera y su capacidad para contra restar la demanda del mercado. Basado en estas variables, definir la misión, visión, objetivos y estrategias del Depósito la Quinta del Rio.

7.5.5 Fase 5: realizar el plan de inversión de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta del sistema o modelo de control y manejo de inventarios en la empresa Depósito la Quinta del Rio. Una vez definido el plan de inversión para dar solución a la problemática actual de la ausencia en el manejo y control de los inventarios. La administración de la empresa definirá en qué momento ejecutarlo de acuerdo al capital y presupuesto disponible para el periodo 2013-2016.

8. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

La fuente teórica para realizar la caracterización de la empresa la Quinta del Rio se tomó como punto de referencia la Guía Práctica de Planeación Estratégica de Martha Pérez⁵⁷ la cual era muy general por lo que debió complementarse con otras variables propuestas por el autor de la presente investigación.

La Guía de Martha Pérez propone la inclusión de aquellos atributos peculiares que presenta una organización y que por tanto la distingue claramente del resto de su clase, por la descripción de las características principales de toda empresa legalmente constituida, referente a su ubicación, constitución jurídica y estructura organizacional. El autor de la presente propuesta amplia la caracterización tomando las siguientes variables: antecedentes históricos, actividad mercantil, segmentación del mercado, portafolio de productos y servicios.

8.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LAS FERRETERÍAS

Antes de continuar con la caracterización de la empresa es pertinente realizar un recorrido histórico sobre las generalidades de las ferreterías en Colombia, haciendo un especial énfasis a problemáticas generalizadas por el efecto de la globalización del mercado.

Los datos históricos sobre las ferreterías en Colombia, negocios relacionados de la construcción y el hogar del país en la época de los años 60 tuvieron una disminución en los ingresos por la caída de la demanda llevándolos al cierre total de pequeños negocios del sector ferretero.

⁵⁷ Pérez Castaño, Martha. Guía práctica de planeación estratégica Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Dirección y Gestión Administrativa Cali 1990.

Con la expansión y llegada de las de grandes superficies especializadas en el sector de la construcción, los pequeños ferreteros del país decidieron tomar nuevas iniciativas para a afrontar esta problemática impulsada por el mercado. Siendo esta una realidad y el punto de partida para dar el inicio a una nueva etapa de desarrollo y creación de nuevas estrategias para conservar y ampliar su oferta en el sector de la construcción, y con el fin de no perder la porción de participación en el mercado local de la época, los pequeños ferreteros de los sectores comerciales de la ciudad de Bogotá a principios de los años 60 administrados por familias europeas y colombianas crearon las nuevas ferreterías enfocada en la variedad del surtido de los materiales relacionados en la construcción dándole un nuevo auge de crecimiento al sector de lo ferretero y así en el transcurrir de los años lograron un posicionamiento dominante y de expansión a diferentes lugares del país en el mercado local de los empresarios ferreteros.⁵⁸

8.2 HISTORIA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO (SOCIEDAD COMERCIAL)

Tomando como referente las características que nombran Martha Pérez en la Guía Práctica de Planeación Estratégica y la información de los datos históricos de la empresa, transmitida por la administradora Alba Nury Samboni Campo, propietaria y administradora. Siendo este el punto de partida para plasmar la caracterización de la empresa Depósito la Quinta del Río. Desde su origen, evolución y situación actual, su portafolio de productos y servicios, ofrecidos tanto al cliente interno como al cliente externo, además se describe el sector al cual se encuentra vinculada.

A continuación se ilustra en la figura 1. El estado actual de las instalaciones y almacenamiento de materiales de la empresa Deposito la Quinta del Río.

58 página web. revista Dinero.com artículo publicado 2010-07-23

Figura 1. Registro Fotográfico Depósito la Quinta del Rio



Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Empresa Depósito la Quinta del Rio. 2013

La empresa Depósito La Quinta del Rio surge a raíz de un pequeño negocio creado en el año 2000 inicialmente conocido como la Quinta del Rio, con un capital de \$500.000 y el apalancamiento en el suministro de materiales por parte de los proveedores en la modalidad de consignación aportando al crecimiento del negocio, pertenece al sector de la construcción, la empresa en la actualidad se encuentra ubicada en la calle 5 No. 14 – 58 Barrio el libertador en el municipio de Santander de Quilichao Cauca Colombia.

La Quinta del Rio hace parte del mercado comercial en el cual, actualmente están ubicadas la mayoría de empresas que pertenecen al sector de la construcción. También la favorece el ingreso de los vehículos que pasan de la zona urbana y de la parte rural, siendo esta la vía principal de acceso al terminal de transporte adonde llegan los clientes y posibles compradores que solo deben desplazarse una distancia aproximada de 100 metros de la empresa para realizar sus compras. Esta es una empresa familiar con más de 12 años en el mercado local, dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción, fundada por la señora María Rosalina Campo, registrada formalmente en la cámara de comercio del Cauca el

08 de agosto del 2007 con Nit.38941354-8 como persona natural, inicialmente el negocio se crea en un local compartido, siendo atendido solamente por su propietaria, pero en el 2009 logra adquirir todo el local, fue así como la señora María Rosalina dio inicio a la ampliación de su negocio ofreciendo una mayor variedad de productos, para sostenerse en el mercado de las ferreterías, conservándose como depósito, actualmente la propiedad cuenta con una extensión de tierra de 144 M2, que son utilizados para el almacenamiento y comercialización de los artículos.

En el 2010 la señora María Rosalina Campo, decide vender su parte del negocio a la señora Alba Nury Samboni Campo, quien como única dueña y administradora de toda la empresa pone en práctica nuevas ideas para lograr crecimiento y posicionamiento del depósito en el municipio y logra sostenerse en el mercado de Santander y veredas cercanas permitiendo que sus clientes realicen compras en diversas oportunidades, aprovechando los precios y calidad de los productos. Cabe resaltar que la gran parte de sus clientes son maestros de obra, agricultores y clientes particulares.

A continuación se presenta la información del registro mercantil el grafico 2. Con el fin de entender las generalidades de la actividad comercial de la empresa Depósito la Quinta del rio.⁵⁹

⁵⁹ Página web Cámara de comercio del cauca. 2013

Gráfico 2. Registro Mercantil

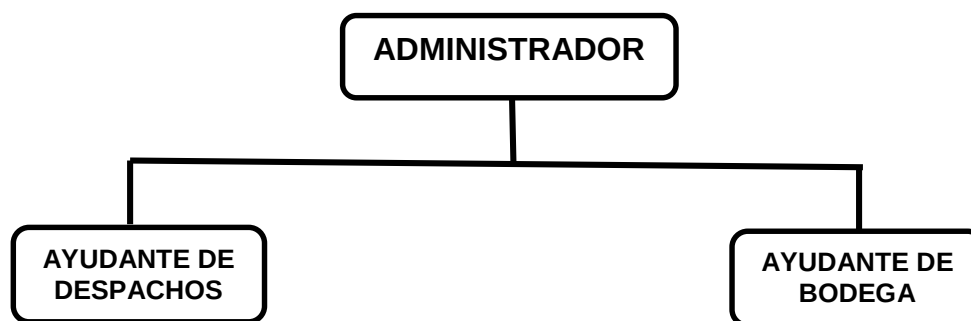
Razón Social		DEPOSITO LA QUINTA DEL RIO					
Sigla		NO					
Cámara de Comercio		CAUCA					
Número de Matrícula		97420					
Identificación		SIN IDENTIFICACIÓN					
Último Año Renovado		2012					
Fecha de Matrícula		20070808					
Estado de la matrícula		ACTIVA					
Tipo de Sociedad		SOCIEDAD COMERCIAL					
Tipo de Organización		ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO					
Categoría de la Matrícula		ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO					
Empleados		0.00					
Afiliado		No					
Actividades Económicas							
* G524100 - COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, CERRAJERÍA Y PRODUCTOS DE VIDRIO, EXCEPTO PINTURAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.							
Información Propietario / Establecimientos, agencias o sucursales.							
Tipo Id.	Número Identificación	Razón Social	Cámara de Comercio RM	Categoría	RM	RUP	ESAL
NIT	38941354 - 8	CAMPO MARÍA ROSALINA	CAUCA	Persona Natural	RM		

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. 2013

8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

La estructura actual de la empresa se muestra en la figura 2. Está conformada por cuatro colaboradores, la Administradora a cargo Alba Nury Samboni Campo, con una formación académica terminada de Básica Media (Bachiller). Quien es hoy en día la propietaria de la empresa, dos ayudantes de despachos, que hacen la entrega de los pedidos y un ayudante de bodega que se encarga de organizar los productos.

Figura 2. Estructura Organizacional



Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Empresa Depósito la Quinta del Rio. 2013

8.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

En el cuadro 3. A continuación se muestra la relación de los materiales de construcción clasificado por categorías y producto de acuerdo a su uso y especificaciones que actualmente oferta la empresa en Santander de Quilichao, a través de las ventas, atendidas directamente por la administración de manera personalizada o solicitudes telefónicas.

La quinta del rio además de la venta de materiales ofrece el servicio de transporte para el traslado de los materiales que no se incluyen dentro de las cotizaciones o al sector urbano cuando los clientes deben asumir por compras mínimas.

A continuación en cuadro 3 se mencionan un resumen de la clasificación Materiales de Construcción por Categorías.

Cuadro 3. Clasificación Materiales de Construcción por Categorías

MATERIALES OBRA NEGRA-GRIS	MATERIALES OBRA BLANCA
PRODUCTOS	PRODUCTOS
Cemento Gris (Argos-Diamante)	Cemento blanco
Ladrillo común	Estuco blanco base
Tubería sanitaria de 2-3 pulgadas celta, gerfor, pavco	Yeso
Alambre dulce	Pegacor cerámica para enchapes Sika
Varillas Hierro de calibres 3/8 y 11/8- chipa de 1/4	Lavaplatos en acero inoxidable
Puntillas: de 1 a 6 pulgadas	Lavaderos prefabricados
Farol de segunda calidad	Cal
Bloquelon segunda calidad	Lija para aplicaciones de lijado y acabado
Hojas de cinc	
Teja común	
Sika Impermeabilización para morteros y pañetes	
MATERIALES ELÉCTRICOS	ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS
PRODUCTOS	PRODUCTOS
Toma corrientes y Enchufes	Accesorios de tuberías en pvc
Plafones de porcelana	Cinta aislante y Pegantes
Interruptores	Espátulas, Palustres, Llana lisa y ranurada
Tubería conduít	Pala redonda
Cajas de empalme galvanizada y plástica	Carretas Buggy
Cajas y tableros para circuitos	Llaves, grifos y registros para baños y cocina
Cables No. 8 a 12 calibre	Válvulas, canastillas, acoples y rejillas
MATERIALES EXTRAÍDOS DE RIO	MATERIALES DE MADERA
PRODUCTOS	PRODUCTOS
Arena sobrepiso, fina y mixta de repello	Tablas 30cm x 2mts
Grava delgada Y gruesa	Vigas 20cm x 3mts
Piedra pequeña, mediana y grande	Bastidores 10cm x 1,2,3mts

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Empresa Depósito la Quinta del Rio. 2014

8.4.1 Segmentación del Mercado. Según Philip Kotler y Gary Armstrong⁶⁰ un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing". Existen los siguientes tipos de segmentación: Geográfica, Demográfica, Psicográfica, por producto, por mercado y por nivel socioeconómico.

Geográfica: La Quinta del Rio está enfocada a brindar sus productos y servicios al sector de la construcción en Santander de Quilichao, pero también atiende el mercado de veredas cercanas al municipio como son Quinamayo, Mandivá, Caloto, La robleda, San Nicolás, San Pedro entre otras.

Demográfica: La Quinta del Rio brinda sus productos y servicios a los maestros de obra, personas con conocimientos en el área que requieren realizar actividades de construcción para beneficio propio o de otros.

Psicográfica: Los clientes del depósito la Quinta del Rio se caracterizan por un comportamiento orientado a la satisfacción de una de las necesidades básicas de seguridad y protección, como es la vivienda para mejorar la calidad de vida. Planteado en el libro Una teoría sobre la motivación humana por (Abraham Maslow de 1943)

Producto: Esta empresa ha logrado mantenerse en el mercado, debido a la variedad de productos y artículos que ofrece en este sector de la construcción, logrando una satisfacción plena de sus clientes.

Mercado: El Depósito la Quinta del Rio hace parte de una de las 56 ferreterías⁶¹, que atienden una demanda diaria de los clientes, los cuales aumentan cada día especialmente los días de mercado como lo son miércoles y sábados. Por Nivel

⁶⁰ Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición, Pág. 61.

⁶¹ Página web Cámara de Comercio del Cauca. 2013

Socioeconómico: La Quinta del Rio dirige sus servicios a todos los estratos, sin embargo la mayor parte de sus clientes se encuentran ubicados en el estrato uno y dos, lo que constituye una gran oportunidad por la publicidad vos a vos que le hacen al negocio.

El Depósito la Quinta del Rio ha logrado mantenerse en el mercado de Santander de Quilichao adaptándose y siendo flexible en el manejo de sus productos y servicios es decir estando a la vanguardia de los precios y de la innovación que se maneja en el mercado, además realiza el servicio postventa con el objetivo de asegurar que sus clientes no tengan inconveniente con sus productos.

El Depósito, cuenta actualmente con competidores fuertes como son: Terminal de Maderas, Ferretería Wilson entre otros, sin embargo han llegado más establecimientos con el mismo enfoque; siendo un reto para la administradora Alba Nury, quien cada día debe preocuparse por crear nuevas estrategias de atracción, de retención y de mantenimiento que le permitan conservar los clientes actuales y los futuros.

En cuadro 4. A continuación se toma como base para la información del depósito la Quinta del Rio, un formulario manejado por PROEXPORT una entidad que promueve las exportaciones colombianas, mediante el apoyo y la asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional.⁶² Con el cual se logra realizar un resumen de la caracterización del depósito la Quinta del Rio.

⁶² Página web Proexport Colombia. 2013

Cuadro 4. Guía de caracterización Proexport

SANTANDER DE QUILICHAO-CAUCA	CARACTERIZACIÓN DEPOSITO LA QUINTA DEL RIO
DATOS DE LA EMPRESA	
Razón social: NIT:	38941354-8
Fecha de Constitución:	08 de Agosto de 2007
Representante legal:	María Rosalína Campo. e-mail: _NA
e-mail: ____NA. Dirección de la empresa:	calle 5 No. 14 – 58. Barrio el libertador
Ciudad: Departamento: Cauca	Santander de Quilichao
Teléfono: _____.Fax: _____	8297891
Actividad: (Marque con una X)	Productor. _Comercializador X Servicios_
PERFIL DEL ADMINISTRADOR	
Administrador: __e-mail: __	Alba Nury Samboni Campo
Rango de Edad: (Marque con una X) < 25 ____ 25 a 40 ____ 40 a 55 X > 55. ____	
Años de estudios totales: Primaria ____ Secundaria. X Pregrado. ____ Posgrado. ____	
Formación técnica, Tecnóloga o profesional, especificar NA	
Experiencia en años en el área comercial o mercados. 20 años	
Habla algún otro idioma. Si _____. No X . Cual _____	
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	
Empresa Familiar (Marque con una X): Si X No ____	
Estructura de Propiedad (Limitada, Anónima etc.) RÉGIMEN SIMPLIFICADO número de Socios: 1 Tiene junta directiva: Si _ No X	
Número de miembros: _____	
AÑO 2013	
TOTAL ACTIVOS (Edificio)	\$ 200.000.000
TOTAL VENTAS MENSUALES	\$ 50.000.000
GASTOS MENSUALES	\$ 4.500.000
UTILIDAD NETA	\$ 3.000.000
TOTAL EMPLEADOS	4 Empleados
SECTOR DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	
Describa el sector de actividad al que pertenece su empresa.	
SERVICIOS	MANUFACTURAS E INSUMOS BÁSICOS Y DERIVADOS
Servicios de Construcción. Otros Servicios	Materiales de construcción Y Artículos de Hogar.

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: a partir de la guía Proexport Colombia. 2013.

9. DIAGNOSTICO A NIVEL INTERNO DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

El diagnostico a nivel interno permite a la organización evaluarse como está funcionando actualmente, determinando las fortalezas y debilidades que favorecen o dificultan el logro de los objetivos propuestos. Están relacionadas con la mayor o menor capacidad real de la organización para alcanzar sus metas, utilizando al máximo los recursos que tiene disponibles en función de tomar las medidas necesarias de orden administrativo para minimizar los costos y corregirlas de la mejor forma posible dando cumplimiento a los objetivos estratégicos.⁶³

Para el diagnóstico se utilizó una guía de análisis de las variables internas, la cual se realiza de manera cualitativa para determinar si se trata de una debilidad o fortaleza menor o mayor y su impacto en las actividades desarrolladas en la empresa. Una vez realizada la anterior guía se procede a utilizar la herramienta de evaluación de factores internos (EFI), que a través de un análisis cualitativo y cuantitativo permite realizar una ponderación que arroja como resultado aquellas de mayor impacto, las cuales serán la base para la elaboración de las estrategias a través de la matriz DOFA.

A partir del cuadro 6 se detallan en las matrices los resultados obtenidos de cada variable analizada a nivel interno, donde se estableció si dicha variable es debilidad o fortaleza menor o mayor y a la vez se especificó el nivel del impacto; alto, medio y bajo. Indicando que **F**: Fortaleza, **D**: Debilidad, **FM**: Fortaleza Mayor, **fm**: fortaleza menor, **DM**: Debilidad Mayor, **dm**: Debilidad menor y a nivel de impacto **ALTO, MEDIO y BAJO**.

⁶³ Gerencia Estratégica-Humberto Serna Gómez.1997

9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades de la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de todos los procesos de la empresa.

9.1.1 Planeación. La empresa Depósito la Quinta del Río actualmente no cuenta con un sistema adecuado para la planeación, estrategias adecuadas, programas de contingencias, políticas, normas o cronogramas asignados desde la Dirección. Debido a que la empresa en la actualidad no tiene definida una estructura organizacional por departamentos para cumplir satisfactoriamente las funciones del área de planeación.

9.1.2 Dirección. La empresa Depósito la Quinta del Río, cuenta con su propietaria que a la vez asume el rol y las funciones de administradora y es quien orienta, asigna tareas y dirige las operaciones en las funciones que debe realizar cada uno de sus colaboradores, además, es la encargada de asignar horarios de trabajo y salarios ejerciendo su autoridad frente para que el trabajo se realice de manera eficiente.

9.1.3 Toma de Decisiones. Son tomadas por la administradora del Depósito la Quinta del Río, señora Alba Nury Campo en el momento en que se requiere para dar solución a las problemáticas y situaciones que se presentan en la empresa.

9.1.4 Coordinación. Este proceso, consiste en integrar todas las actividades tanto del administrador como de los demás empleados del Depósito la Quinta del Río, se lleva a cabo con el fin de cumplir las metas que se tienen planeadas a corto, mediano y a largo plazo, ya que sin coordinación los empleados perderán de vista su rol de funciones dentro de la empresa.

9.1.5 Comunicaciones. La Empresa en este momento no cuenta con un plan de comunicaciones estable que le permita dar a conocer sus productos constantemente, ni tampoco hay un área específica dentro de la Empresa que se encargue de la publicidad y promoción, por esta razón gran parte de los clientes que llegan a la empresa se han enterado de la existencia de la misma a través de la publicidad voz a voz de los clientes o alguna publicación de las revista de anuncio de negocios de bienes y servicios como son Proclama y crucisábados que realiza propaganda a nivel local del municipio de Santander de Quilichao.

9.1.6 Control. En la empresa Depósito la Quinta del Río el control que se tiene actualmente es netamente empírico de la experiencia de la administración, es decir no tiene definidos mecanismos de medición y control cuantitativos y cualitativo que con lleven evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la empresa. Se ilustra a continuación en el cuadro 5.

Cuadro 5. Guía de Análisis de la Variable Capacidad Directiva

VARIABLES						Impacto		
	F/D	FM	fm	DM	dm	ALTO	MEDIO	BAJO
Planeación	D			X			X	
Dirección	F	X					X	
Toma de Decisiones	F		X				X	
Coordinación	F		X				X	
Comunicaciones	D				X		X	
Control	D				X		X	

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013.

Los resultados obtenidos en la matriz anterior permite visualizar que la Quinta del Rio presenta como debilidad mayor la planeación, esto se refleja debido a que actualmente no cuenta con una planeación adecuada para el funcionamiento de sus procesos, de igual manera presenta como debilidad menor las variables de comunicación y control por falta de una estructura o sistema definida para este fin. Y como fortaleza mayor la empresa tiene la dirección gracias a la entrega, dedicación y exigencia de la administración frente a los diversos procesos. Adicionalmente tiene como fortaleza menor la toma de decisiones y la coordinación se basada desde la experiencia empírica que sin duda añaden valor al trabajo de la gestión administrativa.

El nivel de las variables da como resultado el impacto medio dado que se trata de debilidades que pueden tornarse fortalezas y las fortalezas están en condiciones pasar a un nivel de impacto alto.

9.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

Se refiere a todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad de los artículos, exclusividad, portafolio de productos, precios y publicidad.⁶⁴

9.2.1 Calidad de los Artículos. La calidad de los artículos que se comercializan en el Depósito la Quinta del Rio, permite a sus clientes recomendar la empresa, debido a que son artículos que satisfacen las necesidades y tienen garantía por parte de los proveedores.

⁶⁴ Gerencia Estratégica-Humberto Serna Gómez.1997

9.2.2 Exclusividad. La empresa Depósito la Quinta del Rio, se encuentra ubicada en una zona estratégica del mercado de las ferreterías en el municipio de Santander de Quilichao, permitiendo que clientes lleguen con facilidad a realizar sus compras de los materiales y artículos de marcas reconocidas que en algunos casos no se consiguen en las otras ferreterías del sector.

9.2.3 Portafolio de Productos. La empresa Depósito la Quinta del Rio, cuenta con un amplio portafolio de artículos y servicios que permiten competir en el sector de la construcción.

9.2.4 Precios. La empresa Depósito la Quinta del Rio, los precios se diferencian de la competencia, sus precios de venta son asequibles para los clientes de la zona rural y urbana que demanda materiales constantemente.

9.2.5 Publicidad. En este momento la empresa cuenta con una estrategia de publicidad a través de una revista local para dar a conocer sus productos y el otro medio es la que realizan los clientes satisfechos por medio del voz a voz. Se ilustra a continuación en el cuadro 6.

Cuadro 6. Guía de Análisis de la Variable Capacidad Competitiva

VARIABLES	F/D	FM	fm	DM	dm	Impacto		
						ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad de los artículos	F	X					X	
Exclusividad	F	X					X	
Portafolio de Productos	F	x					X	
Precios	F	X					X	
Publicidad	D				X		X	

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013

Los resultados obtenidos en la matriz anterior permiten visualizar que la Quinta del Rio presenta como debilidad menor la variable publicidad, la cual puede mostrar otro resultado en la medida que se formalice las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo la organización presenta fortalezas mayores en temas como calidad de los artículos, exclusividad, portafolio de servicios y precios debido a que cuenta con proveedores que le ofertan diversidad de productos, permitiéndole al Depósito la Quinta del Rio ser competitivo en el mercado.

El nivel de las variables da como resultado el impacto medio dado que las fortalezas son mayores, permitiendo que no se degrade a debilidad y está en condiciones pasar a un nivel de impacto alto que permiten la generación de estrategias en para la mejora continua.

9.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Hace referencia a todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa como son: Disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios entre otros.⁶⁵

De acuerdo a la información suministrada por la administradora respecto a la gestión financiera se encontró que la ferretería al finalizar el segundo semestre del año 2013 tiene un comportamiento financiero aproximado detallado de la siguiente manera: activos \$ 200.000.000 y mensualmente ventas de \$ 50.000.000, gastos de \$ 4.500.000 y utilidad de \$ 3.000.000 al mes.

⁶⁵ Gerencia Estratégica-Humberto Serna Gómez.1997

La empresa Depósito la Quinta del Río actualmente cuenta con un buen manejo de cartera puesto que no tiene línea de crédito para los clientes y para algunas compras y abastecimiento de sus materiales tiene convenio con sus proveedores para realizar los pagos de 8 a 15 días, lo que permite deducir que hay una liquidez financiera con capacidad de endeudamiento para adquirir créditos en las diferentes entidades financieras del municipio de Santander de Quilichao. Se ilustra a continuación en el cuadro 7.

Cuadro 7. Guía de Análisis de la Variable Capacidad Financiera

VARIABLES	F/D	FM	fm	DM	dm	Impacto		
						ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de cartera.	F	X				X		
Liquidez financiera.	F	X				X		
Capacidad de Endeudamiento.	F	X				X		

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013

Los resultados obtenidos en la matriz anterior del análisis de la capacidad financiera permitieron evidenciar que las variables analizadas son fortalezas mayores para la empresa generando como resultado un impacto alto de tal manera que cuenta con liquidez económica y capacidad de endeudamiento al mediano plazo. Debido a que la organización ha contado con una administración, el excelente manejo del capital y de la cartera,

9.4 CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA

Hace referencia a la infraestructura y los procesos, por tanto incluye infraestructura tecnológica (Hardware), Exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software,

procedimientos administrativos, procedimientos técnicos.⁶⁶ A continuación se mencionan los factores más relevantes:

9.4.1 Infraestructura Tecnológica Hardware y Software. Actualmente la ferretería no cuenta con equipos de cómputo para ejecutar los diferentes procesos administrativos y contables, todos los registros de entradas y salidas de los materiales se registran manualmente en facturas.

9.4.2 Exclusividad de los Procesos de Producción y Normalización de los Procesos. La ferretería no cuenta con una planificación cimentada en un manual de procedimientos, control de inventarios, indicadores, proyectos, presupuestos o cronogramas entre otros; que permitan un manejo exclusivo, lo que existe en el momento es unos criterios de acuerdo a la experiencia y conocimiento del mercado que están direccionados desde la administración y permiten que la ferretería tenga un manejo manual y tradicional que ha hecho que se sostenga con un desempeño exitoso.

9.4.3 Ubicación Física y Facilidades Físicas. La ferretería está ubicada en Santander de Quilichao en la calle 5 No. 14 – 58 Barrio el libertador, la propiedad cuenta con una extensión de tierra de 144 M2, lo que permite una gran distribución interna para el almacenamiento de los materiales de construcción, separado por secciones con sus respectivas estanterías.

⁶⁶ Gerencia Estratégica-Humberto Serna Gómez.1997

9.4.4 Intensidad en el peso de la Mano de Obra. La ferretería actualmente no cuenta con mano de obra calificada ni capacitada en temas relacionados con el sector de la construcción y en manejo y control de inventarios para realizar sus funciones estas se ejecutan basado en la experiencia y directriz del administrador. Se ilustra a continuación en el cuadro 8.

Cuadro 8. Guía de Análisis de la Variable Capacidad Técnica O Tecnológica

VARIABLES	F/D	FM	fm	DM	dm	Impacto		
						ALTO	MEDIO	BAJO
No cuenta con Hardware y software.	D			X		X		
No cuenta con procedimientos administrativos ni técnicos.	D				X		X	
Distribución física interna.	F	X				X		

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013

En la capacidad técnica y tecnológica se puede evidenciar una debilidad mayor con impacto alto en la variable de Hardware y Software debido a que no cuenta con los procesos sistematizados y procedimientos administrativos ni técnicos, lo que genera una debilidad menor con impacto medio. Finalmente estas debilidades no permiten una trazabilidad en los procesos y una administración clara frente al manejo de las actividades.

Como fortaleza Mayor de impacto alto tiene la distribución física interna en los anaques debido a que el Deposito la Quinta del Rio cuenta con un espacio amplio lo que permite organizar los productos.

9.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Se refiere a todas aquellas capacidades con las que debe contar una empresa, como son nivel de remuneración, capacitación, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo y nivel de remuneración.

El Depósito la Quinta del Rio no cuenta con un área de talento Humano por ser una pequeña empresa, es decir no existe un reclutamiento ni selección de personal idóneo para realizar las funciones dentro de la organización, ni con un sistema que le permita capacitar y remunerar a los colaboradores que en el momento desempeñan trabajos en la ferretería.

Es de destacar que la actual administradora Alba Nury campo aunque no tiene la formación profesional para el cargo que desempeña, cuenta con la capacidad de liderar y desarrollar las diferentes actividades que se llevan a cabo en el Depósito la Quinta. Se ilustra a continuación en el cuadro 9.

Cuadro 9. Guía de Análisis de la Variable Capacidad del Talento Humano

VARIABLES							Impacto		
	F/D	FM	fm	DM	dm		ALTO	MEDIO	BAJO
No se cuenta con un área de talento Humano.	D				X			X	
Inexistencia de mano de obra calificada.	D			X		X			
Experiencia Administrativa	F	X				X			

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013

Las variables mencionadas en la anterior matriz hacen referencia a la capacidad del talento humano, se evidencian que no se cuenta con un área lo que significa una debilidad menor con impacto medio y la vez no cuenta con mano de obra calificada lo que también simboliza una debilidad mayor con impacto alto.

Esta variable es decisiva para el desempeño del personal en la organización debido a que toda empresa se requiere un área de talento humano propia o subcontratada para la selección de personal y que sea competente en el desempeño de las diferentes actividades. Es de resaltar que cuenta con una fortaleza mayor de impacto alto como lo es la experiencia administrativa que permite a la organización cumplir con la gestión administrativa, ofreciendo un excelente servicio en la atención cliente, calidad de los productos y cumplir con los tiempos de entrega.

9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz (EFI), Es la matriz de evaluación de los factores internos, la cual permite realizar diagnóstico interno⁶⁷. Identificando fortalezas y debilidades de la empresa la cual comprende las siguientes variables.

La matriz (EFI) se realiza un listado de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Relativo a cada factor, 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante). Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Se ilustra a continuación en el cuadro 10.

67 Planeación y gestión a Estratégica-Humberto Serna Gómez. 1994

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	Peso	Calificación.	Peso Ponderado
factores determinantes de éxito	Porcentaje		
Dirección	0,08	4	0,32
Toma de Decisiones	0,07	3	0,21
Coordinación	0,05	3	0,15
Calidad de los artículos	0,06	4	0,24
Exclusividad	0,06	3	0,18
Portafolio de Productos	0,05	3	0,15
Precios	0,06	3	0,18
Buen manejo de cartera.	0,07	4	0,28
Liquidez financiera.	0,08	4	0,32
Capacidad de Endeudamiento.	0,06	4	0,24
Distribución física interna.	0,06	4	0,24
Experiencia Administrativa	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Planeación	0,06	1	0,06
Comunicaciones	0,03	2	0,06
Control	0,02	2	0,04
Publicidad	0,02	2	0,04
No cuenta con Hardware y software.	0,04	1	0,04
No cuenta con procedimientos administrativos ni técnicos.	0,02	2	0,04
No se cuenta con un área de talento Humano.	0,01	2	0,02
Inexistencia de mano de obra calificada.	0,02	1	0,02
TOTALES	1		3.15

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado de Fred David. Planeación Estratégica. 2013

De acuerdo al resultado obtenido y a las especificaciones de la matriz se puede concluir que con un resultado de 3.15 la empresa está por encima del valor ponderado total promedio, es decir que tiene una posición fuerte respondiendo de manera eficaz con sus fortalezas y a la vez buscar las estrategias para afrontar sus debilidades buscando la mejora de sus procesos internos que afectan notablemente a la empresa.

10. DIAGNOSTICO A NIVEL EXTERNO DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO EN SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

El diagnostico a nivel externo del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el mismo plantea. El entorno se divide en interno y externo, siendo estos una herramienta esencial para determinar la situación actual dentro del mercado y aprovechar las oportunidades⁶⁸.

El estudio del entorno externo es la posibilidad de establecer los factores que afectan o condicionan el comportamiento de la empresa con el paso del tiempo, identificando a través de este estudio las “oportunidades” y “amenazas” que el entorno le ofrece a la organización. El proceso de análisis del entorno empieza con la selección de aspectos externos, como la economía, la demografía, aspectos sociales, jurídicos, políticos, tecnológicos entre otros.

A partir del cuadro 11 se detallan en las matrices los resultados obtenidos de cada variable analizada a nivel externo, donde se estableció si dicha variable es amenaza u oportunidad menor o mayor y a la vez se especificó el nivel del impacto; alto, medio y bajo. Indicando que **A:** Amenaza, **O:** Oportunidad, **AM:** Amenaza Mayor, **am:** amenaza menor, **OM:** Oportunidad Mayor, **om:** Oportunidad menor y a nivel de impacto **ALTO, MEDIO y BAJO**.

68 Gerencia Estratégica-Humberto Serna Gómez.1997

10.1 VARIABLES ECONÓMICAS

El estudio de las variables económicas es fundamental debido al impacto directo que tiene sobre las estrategias empresariales. Es así como el desarrollo que tiene la economía nacional y el desarrollo específico de cada sector genera cambios que afectan a todos los agentes sociales ya sean estas organizaciones, empresas o individuos.⁶⁹

10.1.1 Producto Interno Bruto. La previsión de crecimiento del PIB para Colombia se conserva en 4,1% para 2013 a pesar de una demanda interna inferior a la esperada en el primer trimestre. A partir de 2014 se espera que el crecimiento del PIB se ubique por encima del 5,0%, en línea con su nivel potencial estimado.

10.1.2 Crecimiento Económico. Para el 2013 algunos analistas como Fitch y Banco Mundial, habían proyectado un crecimiento económico para el país por encima del promedio latinoamericano, sin embargo se han reducido las expectativas de crecimiento a 4,7% desde 5% debido a la menor fortaleza del consumo privado y a un menor volumen de producción de carbón y petróleo.

10.1.3 Salario Mínimo.⁷⁰ Trabajadores y empresarios concertaron un aumento de 4,5 por ciento para salario mínimo del año 2014 \$ 616.000 y el subsidio de transporte se fijó en \$ 72.000. Siendo superior al del año 2013 que el aumento fue de 4,02 por ciento \$ 589.500 y el subsidio de transporte se fijó en \$ 70.500. Comparado con el año 2012 el porcentaje de incremento fue inferior de 5,8 por ciento, de \$ 566.700 y el auxilio de transporte se fijó en 67.800.

⁶⁹ Dirección Estratégica, Santiago Garrido, 2003, Editorial Mc Graw Hill
⁷⁰ Página.web.revista Portafolio.com 26-12-2013.

10.1.4 El mercado laboral. En Colombia el mercado laboral ha dado señales de crecimiento, existe un entorno empresarial positivo en el que el 50% de las compañías tiene pensado contratar más personal y el 60% incrementar sus inversiones, aun así se presentan altos índices de informalidad de la población económicamente activa.

10.1.5 Tratados. En el 2012, entro en vigencia el TLC con Estados Unidos, se firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea, se cerraron las negociaciones con Korea y se dio inicio a un proceso comercial con Japón. En buena hora el gobierno anuncio una inversión sin precedentes de \$ 40 billones en este frente para el 2013.

10.1.6 Tasas de Interés. La reducción de las tasas de interés realizadas por el Banco de la República en el último semestre del 2012 tiene efectos positivos sobre el consumo y la inversión, se estima que la construcción de 100.000 casas nuevas prometidas por el Gobierno puede aportarle un 2,2 % de crecimiento adicional al sector de la construcción.

10.1.7 Inflación. La inflación será levemente inferior al punto medio del rango meta en 2013 (2,7%) y superior en 2014 (3,2%). No se anticipa un cambio en la postura de la política monetaria hasta el segundo trimestre de 2014⁷¹.

10.1.8 Políticas Monetarias. El retiro del impulso monetario en los Estados Unidos continuará generando volatilidad en los mercados locales. Se espera una

71 Página.web.Banco BBVA. 2013

apreciación del peso colombiano en la medida que la economía se consolide en 2014. Finalmente *The Economist Intelligence Unit (EIU)* apuesta por Colombia y asegura que crecerá un 4,3% en 2013 y que hasta 2017 el crecimiento promedio del país será de 4,5% anual. Esta cifra es superior a los pronósticos para Estados Unidos, que crecería entre el 2,1% y el 2,5% en ese periodo, y de los países de la Oede, que lo harían entre el 1,2% y el 2,2%⁷². Colombia va a seguir siendo uno de los destinos de inversión más atractivos de Latinoamérica, lo que ayudará a sostener el crecimiento del PIB, de la mano con la mejora en el ambiente de hacer negocios. Este par de factores se beneficiarán bastante si las negociaciones de paz llegan a buen acuerdo, ya que habría mayor estabilidad política y mejoraría la seguridad. Sumado a estos dos factores, EIU considera que otro de los elementos que impulsará el crecimiento de la economía es el consumo del sector público, cuya expansión siempre sería superior al 4,5% anual durante este periodo de tiempo. Hay expectativas de aumento en los ingresos en los hogares, sumado a una baja inflación y a las transferencias del Gobierno, continuarán apoyando la expansión de la demanda interna, que subirá cerca de un 5% cada año. Se ilustra a continuación en el cuadro 11.

72 Página web. periódico elUniversal.com: 23-06- 2013

Cuadro 11. Guía de Análisis Variables Económicas

VARIABLES	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
El crecimiento promedio del país será de 4,5% anual.	O				X	X		
El mercado laboral en Colombia está creciendo.	O				X	X		
TLC con Estados Unidos, acuerdo comercial con la Unión Europea, negociaciones con Korea y se dio inicio a un proceso comercial con Japón.	A		X					X
Crecimiento del sector de la Construcción.	O				X	X		
Colombia va a seguir siendo uno de los destinos de inversión más atractivos de Latinoamérica	O				X	X		
Hay expectativas de aumento en los ingresos en los hogares, sumado a una baja inflación y a las transferencias del Gobierno.	O				X	X		

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro dirección estratégica Santiago Garrido. 2013

En la matriz anterior se evidencian seis variables que representan oportunidades mayores con impacto alto, como el crecimiento económico del país el cual está por encima del promedio latinoamericano, el entorno laboral representa un escenario bueno en la contratación laboral, el crecimiento del sector de la construcción que favorece al Deposito la Quinta del Rio por la demanda de los materiales de construcción que se ve reflejada en la dinámica del mercado por el aumento de los ingresos en los hogares colombianos lo que genera movimientos positivos en la economía. Como amenaza menor tenemos los tratados del TLC que generan ingresos de productos en masa que pueden afectar la comercialización de los productos nacionales.

10.2 VARIABLES SOCIALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS

Las variables sociales, geográficas y demográficas son una herramienta que nos permite evidenciar aspectos como la población total, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, los grupos de edad, población económicamente activa, la ubicación, las costumbres entre otras, lo cual permite determinar la demanda y el comportamiento de la población frente a un producto o servicio.

10.2.1 Población total de Colombia.⁷³ Según el Censo General 2.005 la población total censada en Colombia es de 42.090.502 habitantes, de estos 31.566.276 o sea el 75% viven en la zona urbana (cabecera); mientras que 10.524.226 o sea el 25% viven en la zona rural (resto). Del total de la población colombiana, el 51.2 % son mujeres y el 48.8% son hombres. Las mujeres representan una mayor proporción en todos los grupos poblacionales, excepto en el grupo 0 a 14 años donde el 51% son hombres y el 49 % mujeres.

10.2.2 Población total de Santander de Quilichao.⁷⁴ Para el año 2005 de acuerdo a los resultados del censo realizado por el DANE la población del municipio de Santander de Quilichao estaba estimada en 78.301 habitantes. Sin embargo las proyecciones del censo han variado es así como para el año 2.008 revelaron una población para el municipio de Santander de Quilichao estimada en 83.938 habitantes y para el año 2010 de 86.502 habitantes.

10.2.3 Ubicación de Santander de Quilichao. El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del

⁷³ Página web DANE Boletín - Marzo 2.007. Censo General 2.005.

⁷⁴ Página web santanderdequilichao-cauca.gov.co.2013

Departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldon y al occidente con el municipio de Buenos Aires.

10.2.4 Población por etnias. El 33,2% de la población está representado por comunidades afro descendientes, 17.7% indígenas y el 49.1 % mestiza. La distribución de la población es; urbana el 53% y rural 47%. La zona rural está conformada con 104 veredas distribuidas en la zona montañosa y plana del municipio.

En Colombia la protección de la diversidad étnica y cultural es un principio que a su vez se centra en la tolerancia y el respeto activo y abre un espacio de participación a grupos tradicionalmente discriminados, como lo son las minorías culturales, raciales, sexuales, religiosas ideológicas entre otras⁷⁵.

10.2.5 La tasa global de fecundidad. La tasa global de fecundidad en Santander de Quilichao, fue de 1,96 nacimientos por cada mujer. Lo cual significa que si las tasas por edad específica para 2005, continuaran igual las mujeres de Santander de Quilichao tendrían en promedio dos hijos.

10.2.6 Defunciones. Según el registro de defunciones presentado en las estadísticas vitales del DANE, la tasa de mortalidad general en el norte del Cauca para **2010** corresponde a 4.30 por 1.000 habitantes⁷⁶.

⁷⁵ página.web.Banrepcultural.org.23 de agosto del 2013.

⁷⁶ página.web.saludcauca.gov.co. 2013.

10.2.7 Índice de Condiciones de Vida. El índice de condiciones de vida ICV, indicador que “combina variables de acumulación de medios físicos, a través de características de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios, con variables que miden el capital humano presente y potencial como: educación del jefe del hogar y mayores de 12 años y el acceso de niños y jóvenes al sistema escolar”, presenta dentro de una escala de 0-100 una porcentaje global de 61.5% de hogares con mejores condiciones de vida. Igualmente se evidencia que en las zonas urbanas existen mejores condiciones de vida respecto a la zona rural en la cual solamente el 50.54% de hogares cuentan con una vivienda digna y con posibilidad de acceder al sistema escolar.

10.2.8 Índice de Desarrollo. En cuanto al estándar que mide el índice de desarrollo humano (duración media de la vida, acceso a la enseñanza para todos y nivel de ingreso promedio) se puede señalar que el departamento del Cauca se encuentra en un nivel medio respecto a los estándares internacionales. Sin embargo, al comparar con otros departamentos, el Cauca sólo está por encima del Chocó, que representa la situación más dramática del país.

10.2.9 Vivienda. El déficit cualitativo está representado en 300 viviendas de las cuales algunas no cuentan con un servicio básico, además presentan deficiencias en la infraestructura y hacinamiento crítico. Mientras Santander de Quilichao cuenta en su norte con amplias áreas para desarrollo urbanístico, su propiedad concentrada en promedio de cinco propietarios restringe su desarrollo, en los cuales inclusive los títulos de propiedad no son tan claros, se presenta un mayor desarrollo de viviendas con índices de vulnerabilidad.⁷⁷

⁷⁷ Página web.santanderdequilichao-cauca.gov.co : 18 de agosto del 2013

10.2.10 Alcantarillado. A nivel municipal se plantean grandes objetivos en el servicio de acueducto, entre ellos se encuentra: Incrementar la cobertura del servicio de alcantarillado de la población tanto, urbana como rural, ampliar el porcentaje de aguas residuales tratadas y fortalecer la gestión ambiental en la prestación de los servicios de agua y saneamiento.

10.2.11 Educación.⁷⁸ Desde el mes de enero del año 2012, la educación pública comenzó a ser gratuita en los colegios públicos de Colombia, desde el grado cero al grado once. Lo afirmo la ministra de educación María Fernanda Campo, no será permitido pagar matrículas y servicios como cobro por costos del carnet estudiantil, certificados, constancias o derechos de grado en las instituciones públicas del país. Se ilustra a continuación en el cuadro 12.

Cuadro 12. Guía de Análisis Variables Sociales, Geográficas y Demográficas

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Población total	O				X	X		
Ubicación de Santander de Quilichao	O				X	X		
Población por etnias	O				X	X		
Tasa de natalidad y mortalidad de la población	O			X			X	
Índice de Condiciones de Vida y Índice de Desarrollo	O			X			X	
vivienda	O				X	X		
Alcantarillado	O				X	X		
Educación	O				X	X		

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro dirección estratégica Santiago Garrido. 2013

En el análisis de las variables sociales, geográficas y demográficas se evidencian oportunidades mayores con impacto alto que se enfocan al crecimiento de la

⁷⁸ Página.web.campanaderechoeducacion.org.2013.

población que posiblemente permita un incremento en la dinámica de la oferta y demanda, y por su ubicación en Santander de Quilichao proporciona la posibilidad de acceso a nuevos clientes y proveedores y la pluralidad de etnias le ha posibilitado al Deposito la Quinta del Rio llegar a zonas rurales de la región con las necesidades constantes de mejoras en las viviendas del municipio, proporcionando diversas opciones de compra de acuerdo al portafolio productos. Como oportunidad menor la tasa de natalidad y mortalidad de la población, el índice de condiciones de vida y el índice de desarrollo que representan las necesidades de los hogares para mejorar las condiciones de vida en cuanto a vivienda y alcantarillado lo cual significa incremento de la demanda por parte de la población de los productos que oferta el Deposito la Quinta del Rio.

10.3 VARIABLES POLÍTICAS Y JURÍDICAS

10.3.1 Situación política a nivel nacional. Tras ocho años de gobierno de Álvaro Uribe y luego de que la Corte Constitucional frustrara su aspiración a un tercer periodo en contravía de lo que muchos esperaban, la elección de Juan Manuel Santos condujo a un revólcon en la política nacional se reconfiguró la coalición de gobierno, se produjo un replanteamiento de casi todas las políticas públicas, se impuso un nuevo estilo de mando y se dio una ruptura entre las dos cabezas del partido “de gobierno”, un entorno complejo donde gobierno y oposición han convivido de manera incongruente⁷⁹. Bajo este panorama ha transcurrido ya más de la mitad del período de gobierno, se trata de un año preelectoral decisivo: de materialización de las reformas anunciadas y requeridas por las negociaciones de paz, y quizás de camino a una mayor apertura del sistema.

⁷⁹ Página.web.razonpublica.com: 20-01-2013

10.3.2 Violencia y pobreza. No obstante el país se encuentra afectado por los conflictos que se dan entre la guerrilla, y el gobierno, por condiciones de pobreza, desplazamientos forzados, y siguen habiendo cantidad de cuestionamientos sobre que al Gobierno le ha faltado mayor interés para solucionar el conflicto que viven departamentos como el Cauca, lo que ha permitido que los grupos armados ilegales y la guerrilla se fortalezcan. El municipio de Santander de Quilichao es uno de los municipios más representativos del departamento y de igual manera sufre el impacto de la violencia por grupos armados al margen de la ley y problemas sociales como el narcotráfico, la inseguridad y el desempleo.

10.3.3 Proceso de paz. Actualmente entran en juego los resultados esperados del proceso de paz con las FARC y la expectativa de una nueva agrupación política que, al igual que los pequeños partidos, requeriría de un sistema más abierto y de posibilidades de acceder a cargos de representación y al proceso de toma de decisiones y formulación de políticas.

10.3.4 Movilizaciones. Actualmente varios sectores de Colombia se encuentran en movilizaciones buscando ser escuchados por el gobierno, es así como el viernes 30 de Agosto el presidente Juan Manuel Santos anuncio un Pacto Nacional incluyente, en la medida en que participen todos los campesinos, los empresarios del campo y todos los actores que en una u otra forma tienen que ver con el desarrollo rural. Este pacto busca satisfacer en parte las necesidades de los campesinos y disminuir los índices de pobreza y desigualdad⁸⁰.

⁸⁰ Página.web.Periódico elespectador.com .2013

10.3.5 Formalización de pequeñas y medianas empresas. La Ley 1429 del 2010: Es la ley que tiene por objetivo formalizar la generación de empleo en Colombia. A nivel departamental el programa de formalización, surge de políticas del gobierno nacional como una estrategia para que se presente un incremento en la competitividad del sector empresarial en Colombia. Con estos lineamientos.

10.3.6 Cámara de Comercio del Cauca. Ha dado origen a programas como formalízate el cual busca fortalecer empresarialmente a 500 negocios informales en el municipio de Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo cuya estrategia es promover la competitividad del sector de las pequeñas y medianas empresas de estos municipios. Para lograr este propósito en la **Cámara de Comercio del Cauca** se formuló un proyecto al Banco Interamericano de Desarrollo, BID con el fin de buscar recursos no reembolsables para los 500 beneficiarios de la ciudad de Popayán, el cual se aprobó y es señalado como proyecto piloto a nivel latinoamericano que se ejecutará en un periodo de 2 años⁸¹.

Ley 590 del 2000: por la cual se promueve el desarrollo integral de las, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos⁸².

Ley 232 de 1995: Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código⁸³ de Comercio. Se ilustra a continuación cuadro 13.

⁸¹ Página.web. Cámara de comercio del cauca. 2013

⁸² Página.web.pymesfuturo.com. 2013

⁸³ Página.web.Secretariassenado.gov.co ley/1995/ley_0232_1995.

Cuadro 13. Guía de Análisis Variables Políticas y Jurídicas

VARIABLES	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Situación política a nivel nacional.	A	X				X		
Violencia y pobreza	A	X				X		
Proceso de paz con las FARC.	O				X	X		
Movilizaciones	A	X				X		
ley 1429 del 2010 (formalización y la generación de empleo)	O				X		X	
Ley 590 del 2000: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas	O				X		X	
Ley 232 de 1995	O			X				X

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro dirección estratégica Santiago Garrido. 2013

Las variables Políticas y Jurídicas presentadas en la anterior matriz se evidencian oportunidades en los acuerdos de paz con las Farc debido a que esta dinámica genera espacios de tranquilidad para la población lo que sin duda alguna genera confianza a la población nacional y extranjera para invertir en Colombia.

La ley 1429 de 2010 (formalización y generación de empleo), la ley 590 del 2000 con la cual se promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas y la ley 232 de 1995 son oportunidades mayores con impacto medio y bajo que finalmente benefician a los empresarios para el desarrollo de su actividad.

Como amenaza mayor está la situación política a nivel nacional, la violencia, la pobreza, y las movilizaciones que representan un impacto alto. Estas variables representan las necesidades básicas insatisfechas por la coyuntura de la situación actual del país y el plan de desarrollo del municipio, del departamento que afectan la dinámica la oferta y demanda de productos y servicios en mercado.

10.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz (EFE), Es la matriz de evaluación de los factores externos, la cual permite a los estrategas evaluar información de los entornos económico, social, geográfico demográfico sociocultural, demográfico, político y jurídico.

Con la matriz EFE se puede realizar un listado de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se asigna un peso relativo a cada factor, 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. También se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores que son determinantes para el éxito con el objetivo de poder indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa. Se ilustra en el cuadro 14.

Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES.	Peso	Calificación	Peso Ponderado
factores determinantes de éxito	Porcentaje		
El crecimiento promedio de la población del país será de 4,5% anual.	0.05	2	0,1
La actividad laboral en Colombia está en aumento.	0.10	3	0,3
Crecimiento del sector de la Construcción.	0.10	4	0,4
TLC con Estados Unidos, acuerdo comercial con la Unión Europea, negociaciones con Korea y se dio inicio a un proceso comercial con Japón.	0.08	3	0,24
Colombia va a seguir siendo uno de los destinos de inversión más atractivos de Latinoamérica	0.08	2	0,16
Hay expectativas de aumento en los ingresos en los hogares, sumado a una baja inflación y a las transferencias del Gobierno.	0.07	2	0,14
Ubicación de Santander de Quilichao	0.05	2	0,18
Índice de Condiciones de Vida y Índice de Desarrollo	0.05	1	0,05
AMENAZAS			
Tasa de desempleo en el Cauca (18,2%)	0.06	2	0,14
Salario Mínimo Legal Vigente de \$589.500	0.03	1	0,03
La guerra de precios en el mercado de la construcción.	0.07	3	0,24
El aumento de los competidores en el sector de la construcción.	0.1	4	0,4
El terrorismo que se presenta en el departamento del Cauca.	0.1	4	0,4
TOTALES.	1.00		2,78

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado de Fred David. Planeación Estratégica. 2013.

De acuerdo al resultado obtenido y a las especificaciones de la matriz se puede concluir que con un resultado de 2.78 la empresa está por encima del valor

ponderado total promedio, es decir que está respondiendo de manera eficaz a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, en otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Las oportunidades con un mayor valor de acuerdo a la matriz son el aumento de la actividad laboral en Colombia, Crecimiento del sector de la Construcción, TLC con Estados Unidos entre otros, así como la variable que indica que Colombia seguirá siendo uno de los destinos de inversión más atractivos de Latinoamérica.

Las amenazas con mayor impacto de acuerdo a la matriz son el terrorismo y la violencia que se presenta en el departamento del Cauca, el aumento de los competidores en el sector de la construcción, y la guerra de precios en el mercado de la construcción. El depósito la Quinta del Rio tiene claras sus posibilidades en el sector porque existe una necesidad latente en el mercado de materiales de construcción, lo que sin duda alguna le permitirá mantenerse en la dinámica del gremio.

10.5 PROPUESTA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BASADO EN EL PLANTEAMIENTO DE MICHEL PORTER

Las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta estratégica que sirve como guía para analizar la rentabilidad futura y evaluar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado competitivo en el macro entorno actual de las empresas, conformados por los proveedores de materias primas e insumos, procesadores o transformadores y consumidores que actúan sobre la demanda y la oferta competitiva. Es por eso que las organizaciones deben estar a la vanguardia para buscar nuevas alternativas e implementar estrategias que mejoren las condiciones actuales de la empresa.

Las empresas que compiten junto con los proveedores y clientes del mismo producto y servicio se le llaman del mismo sector. Porter, creador de esta herramienta, establece que la empresa actúa por medio de las cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial y se relacionan a continuación.⁸⁴

1. Proveedores. (Poder de negociación). Son las empresas comercializadoras y distribuidoras de diferentes ciudades de Colombia que actualmente proveen y abastecen las necesidades de la empresa con sus diferentes condiciones y acuerdos de negociación donde se realizó el proyecto como son:

- Ladrillera Meléndez.
- Cementos Argos.
- Cemex.
- Grival.
- Gripel.
- Inalgrifos.
- Ladrillera la Sultana.
- Corona.
- Distribuidora la feria de las pinturas.
- Distribuidora la 13.
- Distribuidora James Giraldo.
- Distribuidora el gran maestro.
- Entre otros.

2. Competencia potencial. (Amenaza). Son las diferentes empresas u organizaciones que posiblemente visualizan las nuevas oportunidades y necesidades de la oferta y demanda existente, implementando estrategias muy fuertes para competir con las empresas del mismo sector económico en el

⁸⁴ Porter, Michel E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.1980.

mercado. Los nuevos competidores pueden aumentar en la medida que las barreras de entrada al mercado sean más flexibles y la competencia existente se quede estática en las condiciones actuales de la empresa y no pongan en marcha nuevas estrategias innovadoras que mejoren los bienes, productos y servicios que ofertan ante la amplia exigencia de la demanda supliendo a tiempo las necesidades del cliente y consumidor final.

Teniendo en cuenta lo anterior el Depósito la Quinta del Rio debe analizar la situación en la que se encuentra y que estrategias nuevas e innovadoras tiene para enfrentar y competir con mejores condiciones para mantenerse a la vanguardia ante la llegada de los nuevos competidores del sector de la construcción.

3. Competidores en la industria. (Rivalidad entre el mismo sector). Son las empresas del sector de la construcción existentes en el municipio de Santander de Quilichao con un posicionamiento claro que compiten con precios, calidad de los productos, servicios y fuerte publicidad en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior la situación actual del mercado y de sus competidores el Depósito la Quinta del Rio debe poner en marcha las nuevas estrategias enfocadas en los precios, calidad de los productos y servicio, valor agregado para los clientes, captar nuevos clientes y finalmente el servicio posventa para fortalecer sus debilidades, enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades de la oferta y demanda del sector de la construcción. A continuación se nombran los competidores posicionados en este sector en el municipio de Santander de Quilichao.

Ferretería el Martillo: Ferretería ubicada en la carrera 11 # 4 - 31 en el centro de Santander de Quilichao. Dedicada al comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y materiales para la construcción, con gran variedad de en sus productos y la adecuado atención al cliente por parte de su administrador y

vendedores. Cuenta con ventajas competitivas como el servicio al cliente, precios asequibles dependiendo del producto y la marca, pero también tiene como desventaja que la ubicación comercial está excluida del sector de las ferreterías, no tienen un mercado definido, debido a la diversidad de productos, y a pesar de estas variables la empresa se sostiene en el mercado local.

Central de Maderas Quilichao: Ferretería ubicada en la carrera 14 # 6 dedicada al comercio, al por menor de artículos de ferretería, pinturas y materiales para la construcción, Es reconocida por la gran variedad de sus productos y reconocida a nivel de mercado municipal en todo lo relacionado con la construcción por la gran diversidad y alta calidad en los productos, y ubicación ideal en el sector del mercado y se puede mirar como desventajas frente al mercado el bajo nivel de servicio al cliente y debido a su exclusividad los precios de ventas son elevados.

Ferretería Wilson: Se encuentra ubicada en la carrera 14 # 6 -09 dedicada al comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y materiales para la construcción y entre otros productos para la decoración del hogar. Reconocida por su gran variedad de artículos, precios de venta bajo pero debido a sus bajos costos no garantiza exclusividad al usuario. Cuenta con ventajas competitivas en el mercado como lo son bajos precios, abarca la base de la pirámide o producto del estrato 1, diversidad de productos, pero este almacén no garantizan exclusividad.

4. Compradores. (poder de negociación). El poder de negociación de los compradores o clientes está sujeto a unos factores como la oferta del sector, el volumen de compra, precios, calidad, servicio o cuando los compradores son pocos. Teniendo claro estos factores el comprador entonces, tiene el poder de negociación y en el caso si hay varios proveedores para el comprador es más fácil cambiar de proveedor, aunque la compra a realizar sea menor también tiene el poder de negociación y por ultimo si en el sector de la construcción entran nuevos

proveedores aumentaría la competencia de la oferta y los precios de los productos disminuya, ocasionando un incremento de los costos y gastos presupuestados, debido a que si las empresas existentes desean mantener su nivel y posicionamiento en el mercado deberán incurrir en gastos adicionales. Tratando de obtener el mayor retorno posible de capital que ha invertido por otra parte los compradores quieren adquirir productos al precio más bajo. Así mismo, para bajar sus costos de negocian con el fin de obtener mayor calidad, mejor servicio y bajos precios, estos resultados se pueden obtener mediante el estímulo de la competitividad entre las empresas del sector de la construcción.

Siendo para este caso la población objetivo de Santander de Quilichao cauca quienes actúan como compradores o clientes y de acuerdo al censo del año 2005⁸⁵ el 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto es el segundo municipio del Cauca. Donde El incremento de la población estimado para los años 2013-2016 es de 1.443 habitantes en promedio lo que corresponde a 1.55% el incremento anual dando como resultado poblacional de 90.682 año 2013, 92.114 año 2014, 93.545 año 2015 y 95.041 habitantes finalizando el año 2016. Es decir para este periodo evaluado de cuatro años el incremento poblacional es de 5.774 habitantes en el municipio de Santander de Quilichao.

Siendo favorable para las empresas del sector de la construcción incluyendo al Depósito la Quinta del Rio quien tiene amplias posibilidades frente a la demanda de acuerdo al informe de gestión de actividades adelantadas en el año 2012 en el marco del Plan de Desarrollo 2012-2015 Unidos por Quilichao, Consolidando la Ciudad Región. Generado en Santander de Quilichao, enero 30 de 2013. Que se ilustra a continuación en el cuadro 15.

⁸⁵ Página web santanderdequilichao-cauca.gov.co. 2014

Cuadro 15. Informe de Gestión Santander de Quilichao: Vivienda y Hábitat

SECTOR: VIVIENDA Y HÁBITAT			
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	AVANCES
VIVIENDA PARA QUILICHAO: promover, impulsar y ejecutar programas de vivienda de interés social y lotes con servicios para vivienda	Proyecto VIS La Nueva Samaria.	700 soluciones de VIS en convenio COMFACAUCA.	FIRMA CONVENIO CON INTEGRAR S.A. INICIO OBRAS MARZO 2013.
	Proyecto VIS nueva política gobierno nacional vivienda gratis para los más pobres.	315 soluciones de VIS política vivienda gratis gobierno nacional.	APROBACIÓN 300 UNIDADES DE VIP, INICIA OBRAS 2013.
	Proyecto VIS Mondomo y Centros Poblados.	100 lotes con servicios habilitados para solución de vivienda en Mondomo y 200 en centros poblados.	PROYECTO ESTRUCTURADO LOTES MONDOMO LAS VERANERAS.
	Proyecto lotes con servicios para construcción sitio propio.	800 lotes urbanizados entregados en zona urbana para gestionar los subsidios de vivienda en sitio propio.	493 LOTES URBANIZADOS PROYECTO ALTOS DE SAN LUIS.
REGULARIZACIÓN DE TIERRAS Y GESTIÓN DEL SUELO	Adquisición de suelo para vivienda de interés social.	Adquirir 60.000 m2 cuadrados de tierras para vivienda de interés social, en el cuatrienio.	60.000 M2 ADQUIRIDOS PARA PROYECTO DE LOTES ALTOS DE SAN LUIS.
	Regularización urbanística.	Formular y ejecutar 3 proyectos urbanos de regularización urbanística, en el cuatrienio.	
	Titulación de predios y/o vivienda de interés social urbano y rural.	Titular 5000 predios rurales en el cuatrienio.	ESTRUCTURACIÓN DE SECTOR CAMPITOS.
	Agenda de acción pedagógica para la regularización territorial.	Formular 3 proyectos de regularización de suelos rurales, en el cuatrienio.	CONVENIO CON PROGRAMA CONSOLIDACIÓN PARA FORMALIZACIÓN DE 3500 PREDIOS RURALES.
	Intervención en culminación de procesos urbanísticos mediante acuerdos bilaterales usuarios-urbanizadores y municipio.	Dos proyectos de urbanización intervenidos e impulsados.	

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado de la consulta informe de gestión de actividades adelantadas en el año 2012 www.santanderdequilichao-cauca.gov.co. 2014

5. Productos Sustitutos. (Amenaza). Los productos sustitutos se convierten para las empresas existentes en una amenaza cuando los clientes o consumidores están dispuestos a cambiar el producto, bien o servicios que actualmente compran por otro que realice la misma función satisfaciendo la necesidad requerida, obteniendo mayores beneficios en cuanto a precio, calidad, servicio, etc.

Analizando esta variable para el Depósito la Quinta del Rio en relación a los productos que oferta no existen sustitutos potenciales diferentes a los que oferta las demás ferreterías ubicadas en el mismo sector del mercado en Santander de Quilichao.

En cuanto a servicio y variedad de productos mejorados o de valor agregado está latente la amenaza debido a que los clientes buscan encontrar todos los productos en un solo sitio y así satisfacer su compra.

11. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

De acuerdo a las visitas realizadas al Depósito la Quinta del Rio y las entrevistas con la Administradora Alba Nury Campo. basado en la investigación que se llevó a cabo tomando como referencia los factores internos y externos se puede determinar claramente que la empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico, el cual debe incluir la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estructura organizacional y políticas, Es así como se hace necesario elaborar el plan de acción, tendiente a mejorar la situación actual de la empresa, planteando de esta manera un modelo basado en el autor del libro planeación estratégica Humberto Serna Gómez el cual incluye la formulación de la misión visión, estrategias y políticas para el funcionamiento de una empresa.

Después de que se implemente en el Depósito la Quinta del Rio el plan de acción, se espera que la empresa tenga una estructura organizacional bien definida, a su vez que las actividades que realiza vayan enfocadas al cumplimiento de la misión y la visión, de igual forma la empresa debe tener como meta cumplir con las estrategias organizacionales con el fin de ganar una mayor participación y posicionamiento en el mercado del sector de la construcción en el municipio de Santander de Quilichao.

Direccionamiento Estratégico, es la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, se utiliza como una herramienta esencial para que una organización se proyecte en cada área de trabajo. De acuerdo al análisis realizado a los factores internos y externos se plantean los lineamientos generales de orden estratégico, los cuales se representan a través de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias generales y la estructura organizacional.⁸⁶

⁸⁶ Planeación y gestión a Estratégica-Humberto Serna Gómez. 1994 pág. 10

11.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y VALORES

Formulación de la Misión: La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.⁸⁷

11.1.1 Misión (Propuesta). Depósito la Quinta del Rio es una empresa dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción, su razón de ser tiene tres pilares calidad, buen servicio y precios asequibles, que satisfacen a la comunidad de Santander de Quilichao y veredas cercanas al municipio.

Formulación de la Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define al alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor⁸⁸.

11.1.2 Visión (Propuesta). Depósito la Quinta del Rio para el año 2017 contara con un posicionamiento en el sector de la construcción en el Norte del Cauca, ofrecerá un mayor portafolio de productos y ampliara su cobertura a otros municipios del departamento, lograra el mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa, manteniendo así una excelente gestión administrativa y contable que se reflejara en un servicio de calidad e innovación para nuestros clientes.

⁸⁷ Planeación y gestión a Estratégica-Humberto Serna Gómez. 1994 pág. 10

⁸⁸ Ibid., p. 115.

11.1.3 Valores (Propuesta). Para que el trabajo en el Depósito la Quinta del Rio se torne armonioso y se logre el trabajo en equipo se propone desarrollar los siguientes valores que con llevan a la empresa a ser más eficientes en sus procesos y prestar una excelente atención a los clientes.

- **Trabajo en equipo:** La administración del Depósito la Quinta del Rio debe propender y divulgar a los colaboradores que el trabajo en equipo es la participación de todos para la solución de problemas, conflictos o propuestas de mejora para el logro global de la empresa y personal de cada colaborador.
- **Responsabilidad:** Es de vital importancia recalcar que las responsabilidad parte desde la administración del Depósito la Quinta del Rio para dar cumplimiento a las actividades asignadas a los colaboradores buscando siempre el cumplimiento efectivo de las funciones.
- **Confianza:** La administración Del Depósito la Quinta del Rio debe generar confianza a sus colaboradores y solo así se logra que las labores se tornen con dedicación y no como una obligación que al final se trasmita a los clientes positiva o negativamente.
- **Liderazgo:** La administración Del Depósito la Quinta del Rio debe ejercer un liderazgo acorde a los objetivos y metas que se proponga la empresa y que se trasmita a los colaboradores logrando mantenerse como una de las empresas líder en el sector de la construcción en Santander de Quilichao.
- **Conocimiento:** La administración y los colaboradores Del Depósito la Quinta del Rio debe conocer cómo se mueve la oferta de sus competidores su portafolio de productos y servicios con el fin de ofrecer las asesorías adecuadas al momento de realizar las ventas y cotizaciones a los clientes.

11.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PROPUESTA)

- **Objetivos de Participación en el Mercado:** Mantener y sostener para el año 2016 los clientes actuales y lograr atraer nuevos clientes de las veredas del sector rural y barrios de la parte urbana del municipio de Santander de Quilichao y otros municipios cauca.
- **Objetivos de Productividad:** minimizar los gastos administrativos y optimizar los recursos con el fin de maximizar las utilidades de la empresa logrando la competitividad en el sector de la construcción.
- **Objetivos de Rentabilidad:** establecer estrategias de ventas que ayuden a Incrementar la utilidad bruta mensual en un 5% para el año 2014, un 10% para el año 2015 y un 15% para el año 2016. Es decir lograr al finalizar el periodo del año 2016 la utilidad bruta en un 30% teniendo en cuenta que la utilidad bruta mensual del año 2013 fue de \$ 7.500.000 en promedio equivalente al 15% de las ventas totales.
- **Objetivos de Calidad:** crear un programa de capacitación en servicio al cliente para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades para mejorar el servicio de atención al cliente cumpliendo con los requerimientos y necesidades en términos de tiempo de servicio y atención, tiempos de entrega y servicio posventa.

11.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (PROPUESTA)

- **Estrategia de Participación en el Mercado:** Fortalecer la relación con los clientes actuales generando lazos de confianza hasta logra mantenerlos como

clientes fieles logrando que ellos mismos transmitan su conformidad frente a los productos y servicios que reciben de la empresa y crear un área de ventas para la búsqueda y captación de nuevos clientes de las veredas del sector rural y barrios de la parte urbana del municipio de Santander de Quilichao y otros municipios cauca incremento los ingresos y por ende en la participación del mercado.

- **Estrategia de Productividad:** Implementar nuevas metodologías para la administración, manejo y control de los inventarios, optimizando el espacio con el fin de incrementar el portafolio de productos y abastecer materiales de alta rotación logrando que se incrementen las ventas de la empresa.
- **Estrategia de Rentabilidad:** Sostener las ventas y clientes actuales para no bajar la utilidad y con la captación de nuevos clientes lograr incrementar el porcentaje de las utilidades mensuales presupuestada para los próximos tres años para que el negocio sea rentable y se sostenga en el mercado.
- **Estrategia de Calidad:** La administración de la empresa debe asignar el presupuesto o capacitador para el desarrollo de las actividades que se requieren para que los colaboradores reciban la capacitación en servicio al cliente logrando adquirir los conocimientos y habilidades de atención al cliente.

11.4 FORMULACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTA)

11.4.1 Departamento Administrativo. La función del departamento es administrar, coordinar y controlar todas las actividades que se realizan en el Depósito relacionadas con la parte comercial, de ventas y financiera de la empresa.

Administrador: El objetivo de la administrador del Depósito la Quinta del Rio es administrar la empresa asegurando el crecimiento y maximizar las utilidades optimizando los recursos asignados al realizar todas la operaciones que se ejecutan en la empresa, también es el encargo supervisar todas las actividades de cada una de las áreas de la empresa.

Funciones: Brindar la asesoría solicitada por los clientes del portafolio de productos que ofrece la empresa, así como velar por la buena imagen en el manejo de las relaciones públicas de la misma, permitiendo que la organización se caracterice por su buena atención al público, trato a los colaboradores y por ser un lugar donde se encuentre lo que el cliente requiere para su obra.

11.4.2 Departamento de Contabilidad (Asesoría). Su objetivo es básicamente que las operaciones en la ferretería queden asentadas correctamente, que al elaborar un estado financiero muestren la situación real para efectuar futuras operaciones con la certeza de no errar en la toma de decisiones.

Contador: Su función básica es organizar la información de las transacciones mensuales a que haya lugar y realizar un control de auditoría interna, para lo anterior se encarga de verificar la autenticidad del efectivo, cumplir y tener en cuenta las normas de seguridad en la recepción y manejo de efectivo, recibir, elaborar recibos de caja y registrar los ingresos, efectuar los pagos correspondientes, programados y autorizados por la administración.

11.4.3 Departamento de Ventas. El Departamento de ventas es el encargado de ejecutar y controlar todas las actividades referentes a las ventas que se realizan en la empresa, debe mantener un seguimiento continuo de esta actividad.

Vendedor: El vendedor está encargado de elaborar los pronósticos de ventas, establecer precios, realizar publicidad y promoción, realizar ventas de mostrador llevando a cabo un adecuado control y análisis de las ventas realizadas.

11.4.4 Departamento de Talento Humano (Asesoría). La función de este departamento es realizar el reclutamiento y selección del personal, así como promover el buen desempeño de los trabajadores, lo cual implica mantener a las personas motivadas en la empresa, laborando y dando lo mejor de sí en los procesos que se realicen.

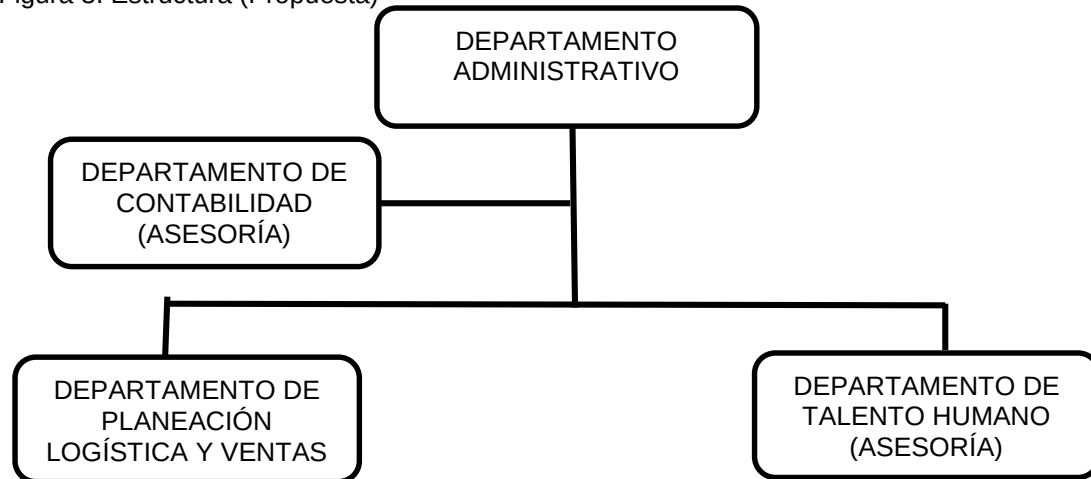
Asesor de Talento Humano: Es quien se encarga de describir las responsabilidades que definen a cada puesto de trabajo y las cualidades que debe tener la persona que ocupe este cargo, de igual manera debe estar pendiente de los diferentes procesos de selección requeridos por la empresa encargándose también de evaluar el desempeño y desarrollo potencial de los colaboradores.

11.4.5 Departamento de Planeación y Logística. Su función es realizar la planeación del abastecimiento de los materiales que requiere la empresa garantizando la logística interna y externa de todo el proceso logrando la satisfacción de los clientes ejerciendo control de las compras y las ventas y manteniendo actualizado el inventario, para de esta forma garantizar la disponibilidad de los artículos.

Almacenista: Es el encargado de hacer los requerimientos a los proveedores, verificar que los artículos cumplan con las características requeridas, elaborar el plan de inventarios, se encarga de codificar la mercancía que ingresa a la ferretería y la registrar en el archivo, de igual manera organiza y clasifica los materiales con el fin de realizar una rápida localización.

11.4.6 Estructura por Departamentos.

Figura 3. Estructura (Propuesta)



Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Empresa Depósito la Quinta del Río. 2014

11.5 FORMULACIÓN POLÍTICAS DE LA EMPRESA (PROPUESTA)

11.5.1 Políticas generales.⁸⁹

- Realizar cada actividad con excelencia y de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los colaboradores de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos y poder así orientarlos.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

⁸⁹ Planeación y gestión a Estratégica-Humberto Serna Gómez. 1994

Política de Mercadeo: Para la Ferretería la Quinta del Rio la principal política de mercadeo a implementar es la satisfacción total de los consumidores, a través de la cual se logra un posicionamiento en el mercado. Para alcanzar una mayor participación en el mercado a largo plazo se plantea la ampliación del portafolio de productos política de introducción de nuevas líneas de productos. En el corto y en el mediano plazo se determinaran las siguientes estrategias:

Campañas Promocionales. Toda campaña promocional debe ser anunciada claramente al cliente y a la fuerza de ventas, con el apoyo del material promocional adecuado. La planeación de una campaña deberá estar acompañada de la definición de objetivos, estrategias y metas. Debe existir una evaluación del resultado de la campaña promocional por parte del administrador.

Contratación de Medios de Publicidad. La contratación de medios será realizada por la compañía a través de los medios tradicionales de comunicación existentes en el municipio como la radio, la prensa, la televisión y el internet.

Políticas de Gestión de Inventarios: La Quinta del Rio estará orientada a mantener un control de stock mínimo de existencias al finalizar cada periodo.

Recepción y aprobación de inventarios. Toda recepción de inventarios debe ser soportada por una orden de compra.

Los inventarios entregados por un proveedor deben corresponder con las especificaciones dadas a la orden de compra. Toda entrada de inventarios debe ser registrada en el kardex o sistema correspondiente.

Almacenamiento. La Quinta del Rio busca que todo producto que se encuentre en la bodega o almacén deberá ser ubicado físicamente en el área correspondiente y la ubicación física de los productos deberá efectuarse de

acuerdo con las características de cantidad y referencia, siguiendo las normas y procedimientos adecuados de seguridad, aseo y cuidado en el manejo de inventarios.

Despacho a Clientes. Se creará de acuerdo con lo estipulado en la factura oficial de la empresa cuando se produzca pérdida de mercancía que ha sido facturada y despachada al cliente, la empresa reconocerá los faltantes ante el cliente y emprenderá las gestiones necesarias para determinar la causa y el responsable de la pérdida de la mercancía, tomando las acciones pertinentes.

Políticas de Gestión Compras y suministros: La empresa busca que decisiones en cuanto a las compras estén a cargo de la administración, seguida del colaborador del área operativa, que al estar en constante contacto con los inventarios se dará cuenta de que material falta y cuál es el mejor para así decidir cuándo comprar y hacerlo de la mejor manera. La información sobre los proveedores se archivara con el objeto de tener la información correspondiente a las facturas de pago, precios, descuentos, etc.

Los datos y precios cotizados por cada proveedor deberán mantenerse permanentemente actualizados en el sistema de información. La empresa podrá devolver a los proveedores, toda mercancía comprada que no cumpla con las especificaciones dadas en la orden de compra (precio, cantidad, fecha de entrega y que no venga con la factura comercial legalmente diligenciada).

Políticas Financieras: La Quinta del Rio diseñara estrategias que permitan mejorar cada vez más no solo los márgenes de la operación financiera, sino los niveles de rentabilidad y entorno de la operación total. La gestión financiera debe proveer y analizar las fuentes y usos de los fondos o recursos financieros de la empresa, elaborar los estados financieros, las proyecciones financieras, la administración del capital de trabajo y el análisis de la inversión.

Contabilidad. La empresa llevará la contabilidad por el sistema implementado teniendo en cuenta las normas fiscales y contables vigentes. El cierre contable se realizara el último día de cada mes.

Presupuesto. La empresa elaborará un plan financiero determinando el presupuesto de inversión y de gastos para cada trimestre del año consecutivo de acuerdo al direccionamiento del administrador.

Políticas de ventas:

Estas políticas se deben establecer con el fin de asumir el control de las ventas y el servicio que posventa para satisfacer a los clientes.

Servicio al cliente. La empresa tiene como objetivo satisfacer al cliente al máximo, por lo tanto se implementaran estrategias de ventas como ventas a crédito y de contado que permitan atraer clientes potenciales. La empresa deberá prestar un servicio eficiente a sus clientes, por lo tanto dispondrá de todos los recursos humanos y tecnológicos necesarios para cumplir este fin, mediante visitas personalizadas, atención de reclamos, e información de pedidos.

Políticas de Talento Humano:

El Talento humano es uno de los factores importantes de la empresa y a medida que avanza el desarrollo de la organización, la consecución del talento humano es cada vez más compleja, puesto que se necesita un personal técnico para ejecutar las diversas actividades de la empresa.

Selección del Personal. En la contratación de personal la Ferretería evaluara si las aptitudes y habilidades de un candidato dado corresponden a las necesidades de la empresa.

Inducción. La empresa brindara capacitación a sus colaboradores para reforzar conocimientos que mejoren la gestión, e igualmente permitirá el desarrollo personal de cada trabajador.

Contratación del Personal. Se realizara de acuerdo con los regímenes laborales estipulados por la ley (código sustantivo de trabajo) y la remuneración se hará de acuerdo con el salario mínimo legal vigente.

Dotación al Personal. La empresa suministrara la dotación correspondiente a todo el personal para el buen desempeño de sus actividades.

Relaciones Laborales: La empresa debe divulgar los valores propuestos para lograr el trato respetuoso entre sus empleados en todos los niveles jerárquicos y el personal que laborara en la empresa deberá ajustarse a los reglamentos, normas y procedimientos establecidos.

A continuación en el cuadro 16 se ilustra La Matriz DOFA, es importante mencionar que esta matriz es una herramienta que permite visualizar en conjunto las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de una organización con el objetivo de generar estrategias focalizadas para fortalecer las Debilidades aprovechar las Fortalezas y Oportunidades y contrarrestar las amenazas.

El análisis DOFA como herramienta se utiliza para el análisis de una situación con el fin de generar nuevas estrategias y para tomar decisiones acertadas a la realidad. Sin duda alguna es una herramienta esencial para la planeación estratégica del Depósito la Quinta del Rio y su posicionamiento en el mercado local del municipio de Santander de Quilichao.

El resultado del análisis de la matriz DOFA en la empresa la Quinta del Rio se describe al final del cuadro 16.

Cuadro 16. Matriz de Análisis – DOFA Depósito la Quinta del Rio

DOFA	FUERZAS	DEBILIDADES
	1 Liquidez financiera 2 Buen manejo de cartera 3 Calidad de los artículos 4 Exclusividad 5 Buen precio	1. No cuenta con hardware y software 2. No cuenta con un área administrativa y contable 3. No cuenta con un área de talento humano 4. Inexistencia de mano de obra calificada.
OPORTUNIDADES	F.O	D.O
1. Ampliación del portafolio de materiales de construcción. 2. El crecimiento promedio del país será de 4,5% anual. 3. El mercado laboral en Colombia está creciendo 4. Crecimiento en el sector de la construcción. 5. Ley 590 del 2000: promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas.	1. Generar alianzas con los proveedores (f3, f4, f5, O3). 2. Ubicar estratégicamente los materiales para atraer a los clientes (f4,O1) 3. Generar ofertas y promociones en los artículos que vende la empresa(f4,O1)	1. Realizar créditos bancarios que sirvan para la compra y la adecuación de la infraestructura del establecimiento y así captar más clientes. (D2, O1). 2. Adquirir el software comercial, para registrar las operaciones de entradas y salidas de materiales de la empresa (.D1, O4)
AMENAZAS	FA	DA
1. El alto desempleo de Santander 2. Situación política a nivel Nacional. 3. TLC con Estados Unidos, acuerdo comercial con la Unión Europea, negociaciones con otros países.	1. Hacer descuentos a los clientes potenciales de los productos y servicios para mantener un equilibrio en las ventas. (F1, A1). 2. Importación de artículos de construcción. (f2,f3,A3)	1 Capacitar el personal de la empresa a través de instituciones como el Sena y Cámara de Comercio de tal manera que adquieran técnicas y conocimientos para el buen manejo y control de los inventarios.(D3, D4,A1)

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera. Fuente: Adaptado del libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez. 2013

F.O (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

El Deposito la Quinta del Rio de acuerdo a las oportunidades que se presentan en el entorno y sus fortalezas está en la capacidad de trabajar con proveedores de su línea de negocio y generar alianzas que proporcionen ventajas competitivas en el portafolio de productos, precios, distribución y calidad. De acuerdo al espacio interno y la ubicación de los productos es factible ubicar estratégicamente los materiales dando mayor visibilidad a la vista de los clientes y finalmente la empresa esté en condiciones de realizar el plan de inversión para la implementación de un sistema o modelo de control de inventarios generando un impacto alto y positivo en el desempeño de las actividades del personal dentro de la empresa.

F.A (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

Para la Quinta del Rio existen amenazas en torno al desempleo, la situación política a nivel nacional, los tratados del libre comercio, entre otros. Que pueden afectar a la empresa en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta la liquidez, el manejo de cartera y la calidad de los artículos la empresa puede generar estrategias visualizando la importación de nuevos artículos ampliando el portafolio de productos a un menor costo con el fin de minimizar los precios en las ventas sin alterar la estabilidad de la empresa.

D.O (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

En la Quinta del Rio se evidencia unas debilidades en la parte tecnológica y en la estructura organizacional que a través de nuevas estrategias pueden convertirse en fortalezas. Es por eso que la organización debe realizar el plan de inversión del software comercial, en capacitación para el personal y adecuación de su

infraestructura dando como resultado un impacto positivo frente a los clientes y proveedores.

D.A (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

La Quinta del Rio, frente a las debilidades y amenazas presentan un contexto en el que debe generar nuevas estrategias en la prestación del servicio y conocimientos en el sector de la construcción que permitan sostenerse en el mercado.

Es así como la empresa debe iniciar el plan de capacitación del personal a través de instituciones como el Sena y Cámara de Comercio, con el fin de adquirir nuevas técnicas y conocimientos para el manejo y control de los inventarios que proporcionará como resultado mejoras en el desarrollo de las actividades en los procesos internos y satisfacción de los cliente por el servicio prestado.

12. PLAN DE INVERSIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA O MODELO DE CONTROL Y MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

El Depósito la Quinta del Rio se caracteriza por ser una empresa que se mueve en el mercado de productos del sector de la construcción para los clientes del municipio de Santander que demanda oportunamente de sus servicios. Brindándoles servicios de manera rápida satisfaciendo la necesidad del usuario, basados en la calidad de los materiales y precios asequibles que se ajusten al presupuesto del comprador. Después de haber realizado un análisis de la situación actual del Depósito la Quinta del Rio, basado en el diagnostico a nivel interno y externo de la empresa, propuesto claramente la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la estructura organizacional, políticas y normas que pueden contribuir al crecimiento de la empresa y posiblemente el manejo eficiente y control de los inventarios de materiales, de este modo el Administrador puede beneficiarse de un panorama más amplio para su gestión Administrativa.

De acuerdo a lo anterior se sugiere a la empresa realizar un plan de inversión de los recursos necesarios para la implementación y desarrollo de un modelo eficiente para el manejo y control de los inventarios, el cual determinara el sistema de inventarios apropiado para solucionar esta problemática que finalmente beneficiará a la empresa proveedores y clientes, en la gestión de la compra de suministros, entradas, almacenamiento y salida de los materiales del inventario. En el siguiente cuadro se realiza una descripción de la situación actual de la empresa, especificando el problema, las causas, el efecto y finalmente la posible solución para equilibrar la problemática que se ilustra en el cuadro 17 de la situación actual del Depósito la Quinta del Rio.

12.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPÓSITO LA QUINTA DEL RIO

Cuadro 17. Situación Actual del Depósito la Quinta del Rio

Nº	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
1	Desabastecimiento en el inventario de los materiales de construcción.	Falta de capital para invertir en materiales de construcción.	Disminución en las ventas y clientes insatisfechos	Alianza y apalancamiento con proveedores. Solicitud de crédito en entidades bancarias
2	Inventario de baja rotación.	Sustitutos e Innovación de productos en el mercado	Pérdida de capacidad de almacenamiento de los productos de alta rotación. Y pérdidas económicas para la empresa.	Solicitar a los proveedores el cambio por productos de alta rotación. También existe la posibilidad de colocar estos productos en oferta con un % de descuento.
3	Ausencia de manejo y control de inventarios.	No existe un sistema o modelo para el control de los inventarios.	Desconocimiento de las existencias reales del inventario.	Invertir en un software contable que permita la administración del inventario.
4	Falta de capacitación al personal en temas relacionados con la administración y control de inventarios del sector de la construcción.	Falta de presupuesto y de personal capacitador especializado en el tema dentro de la empresa.	Procesos y administración ineficientes en el control de los inventarios.	Solicitar capacitaciones por parte de los proveedores, contratar un capacitador externo, solicitar el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera, Fuente: Empresa Depósito la Quinta del Rio. 2014

12.1.1 Problema No. 1 Desabastecimiento en el inventario de los materiales de construcción. De acuerdo al análisis realizado, este problema, es de gran impacto para los clientes, puesto que al existir un desabastecimiento en el inventario la empresa no puede suplir las necesidades requeridas por los clientes al momento de realizar sus compras o solicitar cotizaciones.

La administración de la Quinta del Rio adopta un alto grado de interés y compromiso frente a la problemática. Es así como desde este estudio se plantea como solución buscar alianzas con los proveedores y créditos con entidades bancarias con el fin de adquirir nuevos recursos financieros que permita la adquisición de capital para invertir en la compra de nuevos productos, ampliando así su portafolio.

Por eso se hace necesario realizar alianzas de crédito de 30 a 90 días para el pago de las compras con los proveedores, lo que sirve como un apalancamiento para que la empresa pueda mantener con capital disponible y suplir las obligaciones que son a corto plazo, de acuerdo a la investigación los proveedores que abastecen la empresa y existentes en el sector de la construcción se le sugiere los siguientes:

- Ladrillera Meléndez.
- Cementos Argos.
- Cemex.
- Grival.
- Gripel.
- Inalgrifos.
- Ladrillera la Sultana.
- Corona.
- Distribuidora la feria de las pinturas.
- Distribuidora la 13.
- Distribuidora James Giraldo.
- Distribuidora el gran maestro.
- Entre otros.

En cuanto a las entidades bancarias ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao Cauca y teniendo en cuenta la investigación realizada a la empresa se pudo detectar que tiene capacidad de endeudamiento para adquisición de créditos financieros. En las siguientes entidades bancarias de crédito y microcrédito la empresa puede acceder a un crédito con el fin de incrementar la inversión para ofertar los nuevos productos y abastecer los ya existente supliendo la demanda creciente del mercado, logrando así la expansión de la empresa frente a la competencia existente en el sector de la construcción en el mercado local y sus alrededores.

De acuerdo a la investigación en el municipio de Santander de Quilichao Cauca las entidades del sector financiero que impulsan al crecimiento de las empresas a las cuales el depósito la quinta del río puede realizar solicitudes de crédito como son los siguientes:

Entidades del sector financiero de microcrédito:

- Fundación mundo mujer.
- Fundación de la mujer.
- Bancamia.
- www banco de la mujer.
- Cooperativa Coprocenva.
- Cooperativa Codelcauca.

Entidades del sector financiero de crédito:

- Bancolombia.
- Banco de occidente.
- Banco de Bogotá.
- Banagrario.
- Davivienda.

12.1.2 Problema No. 2 Inventario de baja rotación. Según el estudio realizado este problema genera un impacto negativo para el Depósito la Quinta del Rio, debido a que no se está optimizando el espacio de almacenamiento que en un tiempo determinado estos inventarios pueden pasar a ser obsoletos y deteriorarse. De acuerdo a la información suministrada por la administradora el inventario actual de baja rotación esta valorizado aproximadamente por tres millones de pesos. (\$ 3.000.000). Para agotar las existencias del inventario y suministrar productos de acuerdo a los requerimientos del cliente y las necesidades del mercado se propone a la administración lo siguiente:

- Contactar a los proveedores que suministraron estos materiales con el fin de negociar con ellos para que lo reciban nuevamente como parte de pago en los nuevos pedidos de materiales.
- Ofertar los productos a los clientes aplicando un descuento del 25% al precio de venta.
- Ofertar los productos al costo, es decir al precio de compra.
- En última instancia si no se logra llevar acabo alguna de las anteriores soluciones proceder a dar de baja del inventario los productos que definitivamente no tienen demanda después de realizar un análisis con la administración. Despejando este espacio y aprovecharlo para almacenamiento de nuevos productos o de alta rotación.

12.1.3 Problema No. 3 Ausencia de manejo y control de inventarios. De acuerdo al análisis realizado en el Depósito la Quinta del Rio, La falta de manejo y control de inventarios, es un problema que causa un impacto negativo para la empresa debido a que no existe un modelo para el control de inventarios y tampoco hay una persona encargada de registrar las operaciones realizadas a diario.

Teniendo en cuenta la información que suministrada por la Administradora, en el momento no existe un modelo para el control de inventarios, lo que ha generado desconocimiento de las existencias reales del inventario. Entonces se propone como alternativa de solución lo siguiente:

- Implementar un modelo, sistema y método de verificación de inventario para controlar las existencias del inventario.

La administración de la empresa Depósito la Quinta del Rio dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción. Es autónoma de tomar la decisión de implementar y poner en marcha el proyecto. Se recomienda seguir el modelo y sistema de distribución de inventarios del sistema ABC con el método de verificación de conteo por ciclos para exactitud de los inventarios de la cuenta real que permita llevar registros precisos. Esto se puede llevar a cabo sobre una base anual o aleatoria y al finalizar el año realizar un inventario total de los materiales tal como lo describe el autor **Narasimhan Seetharama L.** con su **teoría del libro, Planeación de la producción y control de inventarios**. Para mayor claridad del modelo, sistema y método de verificación de inventario remitirse a las teorías y conceptos que mediante investigaciones previas al tema relacionado justifican la información escrita en el proyecto (Ver teorías de inventarios).

Propuesta de implementación.

- El **sistema ABC, en los inventarios**: Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios categorizando los productos con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su precio de adquisición o uso delicado merecen una atención especial y/o permanente. El análisis de inventarios es necesario para establecer tres segmentos de productos: A, B y C. Los grupos se deben implementar con base a su valor. La ley 80-20 dice que generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20%

de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión. Es decir que si la administración decide implantar el modelo del sistema ABC en la empresa puede lograr, mejoras en la rotación del inventario, tener un estimado del valor de los materiales almacenados, control de entradas y salidas del inventario y finalmente del reporte y análisis que arroje el sistema se puede tomar la decisión y posiblemente planear los nuevos requerimientos de materiales para abastecer el depósito sin incurrir en gastos innecesarios de almacenamiento de productos de baja rotación y tener la disponibilidad de los materiales de alta rotación satisfaciendo los requerimiento del cliente.

- Diseñar el cronograma de inventarios cíclicos anual. Es decir planear el inventario a lo largo de todo el año de cuantos ítems o materiales se van a contar en el mes, revisando el estado actual de los mismos y la exactitud en las existencias de inventario, comparándolo con el saldo de inventario que muestre el registro en el sistema del software implementado. Esto va a reducir al minino la desorganización dentro de las instalaciones del depósito. El conteo por ciclos permite a la vez el conteo físico para asegurar la disponibilidad de los materiales cuando se requieren y a su vez permite corregir los errores en el sistema por faltantes o sobrantes de inventario.
- Realizar un inventario total mínimo 2 veces al año. Este inventario se debe programar al finalizar el primer y segundo semestre del año en curso (junio-diciembre). Eso solo se puede llevar acabo si se cumple el conteo por ciclos durante el año en un sistema de inventarios computarizado con el fin de llevar el registro de la exactitud en los inventarios contablemente.
- Adquirir la infraestructura tecnológica de hardware y software para el manejo y control de los inventarios. Este plan de inversión de los recursos tecnológicos la administración debe tomar la decisión y buscar los medios o recursos económicos disponibles para proceder con la compra del hardware y software

de acuerdo a la información de la gestión financiera la empresa tiene las siguientes opciones:

1. Solicitar un crédito a corto plazo en una entidad financiera debido a que posee capacidad de endeudamiento.
2. Recurrir a los ahorros para realizar la compra teniendo en cuenta que la utilidad mensual que está en promedio por \$ 3.000.000 y alrededor de los 2 meses siguientes a la compra del hardware-software e implementación de la infraestructura tecnológica recuperaría la inversión realizada.
3. Presupuestar la compra para el inicio del primer semestre del año 2015 de acuerdo a un plan de ahorro y utilidad obtenida en el año 2014.

A continuación en el cuadro 18 se presenta un presupuesto estimado que se requiere para implementar el modelo y sistema para la administración y exactitud de los inventarios a futuro para la empresa Depósito la Quinta del Río. Los valores descritos a continuación son tomados de las cotizaciones realizadas anticipadamente y pueden incrementar o variar por el tiempo de cotización y oferta presentada por eso se recomienda que al momento de adquirir el producto y servicio de los proveedores de hardware y software solicitar una nueva cotización.

Proveedores:

1. COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA. SOFTWARE MAX.
2. GRUPO SAI S.A.S. SOFTWARE SAI OPEN.
3. PEGASOFT LTDA. SOFTWARE MONICA.
4. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DELL. EQUIPO DE COMPUTO
5. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO EPSON. IMPRESORA
6. MERCADO LIBRE DISTRIBUIDOR AUTORIZADO. IMPRESORA POS

Cuadro 18. Presupuesto Plan de Inversión

PRESUPUESTO QUE SE REQUIERE PARA LA COMPRA DEL SOFTWARE Y HARDWARE	
SOFTWARE	\$ 2.320.000
CAPACITACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 600.000
HARDWARE	
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	\$ 629.000
IMPRESORA DE FACTURAS	\$ 130.000
LECTOR DE BARRAS IMPRESORA FACTURA POS Y PORTA DINERO	\$ 700.000
OTROS GASTOS E IMPREVISTOS	\$ 700.000
TOTAL INCLUIDO IVA	\$ 5.079.000

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera, adaptado de las cotizaciones proveedores. 2014

Después de revisar detalladamente las cotizaciones de los proveedores anteriormente mencionada se sugiere a la empresa Depósito la quinta del Río, elegir el software de la propuesta presentada por el proveedor con trayectoria de más de 18 años en el mercado **GRUPO SAI S.A.S.** suministrando el servicio **SOFTWARE SAI OPEN**. Revisando la cotización de este SOFTWARE contiene los módulos completos para el manejo y control del proceso de administración, contabilidad, inventario, facturación, cartera, proveedores, Medios Magnéticos, Reportes exportables a Excel, Impresión de documentos, e Impresión de facturación Pos y comercial. Realizando el comparativo de las propuestas emitidas por los dos proveedores adicionales. COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA. SOFTWARE MAX y PEGASOFT LTDA. SOFTWARE MONICA **el SOFTWARE SAI OPEN** incluye licencia para dos estaciones de trabajo (computador), póliza de garantía, actualización y soporte virtual por un año. Es decir que por los beneficios adicionales, y confiabilidad en almacenamiento de la información que ofrece el proveedor del programa SAI OPEN el costo de adquirirlo es bajo.

A demás Visualizando el crecimiento de la empresa a futuro este sería el más confiable contablemente para la administración y control de inventarios y de acuerdo al crecimiento de la demanda en el sector de la construcción en el mercado local de Santander de Quilichao. Siendo esta la base para competir sanamente en agilidad y servicio frente a la competencia del sector de la construcción que actualmente manejan sus operaciones con ayuda de soporte tecnológico.

El hardware, es decir el equipo de cómputo e impresoras indudablemente se deben adquirir debido a que son la infraestructura para que funcione el software. Para conocer con claridad el software y hardware remitirse a las cotizaciones adjuntas en el proyecto que justifican la información escrita (Ver lista de anexos)

Cuadro 19. Cronograma de actividades para el desarrollo del plan de inversión

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE INVERSIÓN						
No.	PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	COSTO INVERSIÓN APALANCAMIENTO	BENEFICIOS	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
1	Desabastecimiento en el inventario de los materiales de construcción.	Alianza y apalancamiento con proveedores y Solicitud de crédito en entidades bancarias	Solicitar financiación de crédito a entidades bancarias. Y manejar el sistema de consignación con los proveedores.	Ingreso de capital para invertir en la empresa. Ingreso de materiales en consignación. Abastecimiento de nuevos productos. Pago de proveedores a 30 a 90 días. Ampliación del portafolio de productos. Clientes satisfechos, por variedad de la oferta. Flujo de caja para suplir obligaciones.	Administrador	Segundo semestre año 2014
2	Inventario de baja rotación.	Solicitar a los proveedores el cambio por productos de alta rotación. También existe la posibilidad de colocar estos productos en oferta con un % de descuento.	Alianza con proveedores y si se toma la decisión de ofertar los productos puede generar pérdida hasta un 25% del precio de venta	Optimizando del área de almacenamiento. Activa la rotación del inventarios inactivo. Se puede recuperar hasta 75% la inversión. generar nuevos ingresos para la empresa	Administrador	Segundo semestre año 2014
3	Ausencia de manejo y control de inventarios.	Implementar un modelo, sistema y método de verificación de inventario para controlar las existencias. Inversión en software y Hardware	\$ 5.079.000	Registro, Manejo y control eficiente de las existencias del inventario de materiales. Se minimiza los errores operativos. Oportunidad de crecimiento para la empresa. Beneficia la gestión Administrativa. Ofrece servicios de manera rápida y oportuna. Agiliza la atención del cliente. Agiliza la planeación de compras materiales. Generación de reportes contables. agiliza el análisis de información. Toma de decisiones mas acertada. Incremento de utilidades y de clientes satisfechos.	Administrador	Primer semestre año 2015
4	Falta de capacitación al personal en temas relacionados con la administración y control de inventarios del sector de la construcción.	Solicitar capacitaciones por parte de los proveedores, contratar un capacitador externo o solicitar el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.	Realizar convenios con las entidades capacitadoras y aprovechar los beneficios que ofrece el SENA y Camara de Comercio. con el fin de ahorrar en gastos de capacitación.	Adquisición de nuevos conocimientos en administración y control de inventarios. Adquisición de conocimiento técnico referente al tema de los materiales de construcción. Personal competitivo para atender la demanda.	Administrador	Primer semestre año 2015

Elaborado por Arley Guillermo Mosquera, adaptado del proyecto. 2014

12.1.4 Problema No. 4 Falta de capacitación al personal en temas relacionados con la administración y control de inventarios del sector de la construcción. La empresa Depósito la Quinta del Río actualmente no cuenta con un personal capacitado, que pueda desarrollar con éxito las actividades administrativas, contables y de control de inventarios requeridos en los diferentes procesos. Desde ese enfoque se hace necesario capacitar al personal que labora en la empresa. La investigación realizada permite proponer de acuerdo a esas falencias la siguiente solución:

- Elaborar las descripciones de las funciones de cada colaborador y las necesidades de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación de los colaboradores.
- Determinar prioridades, para planear dichas capacitaciones.
- Solicitar a los proveedores capacitaciones en cuanto al manejo y cuidado de materiales del sector de la construcción.
- Establecer alianzas con entidades educativas ubicadas en Santander de Quilichao para capacitarse y fortalecer el conocimiento técnico. Las entidades más cercanas están:

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una institución pública colombiana encargada de la enseñanza de programas técnicos y tecnológicos, que ofrece una formación integral y permitirá la participación activa de los colaboradores.

La Cámara de Comercio del Cauca institución que brinda asesorías para la constitución y formalización de las empresas. Los costos de las asesorías y capacitaciones de la cámara de comercio son bajos al ser está financiada en gran parte por recursos del estado, lo que significa que se puede acceder a dicha formación. Institutos de carácter privado que ofrecen programas a nivel técnico en competencias laborales como: Intro, Incanorca, Comfacauca, entre otros los cuales manejan costos asequibles.

13.CONCLUSIONES

La administración empírica por parte de la propietaria de la empresa dificultó en gran medida realizar la caracterización, debido a que la información histórica no se encontraba de manera escrita. Al iniciar el presente proyecto la administradora reconoció las bondades de aplicar principios administrativos como la planeación estratégica y control de inventarios para mejorar la gestión de la ferretería.

Al plantear la caracterización de la empresa Quinta del Rio, se propuso una base para la toma de decisiones futuras y proyectos a realizar. Esto ayudará a formular planes acordes a las dinámicas internas de la empresa que le han permitido sostenerse en el mercado, y facilitará empoderamiento de los colaboradores al conocer su historia para afrontar en épocas de crisis.

En el desarrollo de la investigación se encontró que la empresa no había realizado un diagnostico interno y externo de manera formal. No tenía definida una visión ni visión que le permitiera el diseño y la ejecución de estrategias destinadas al logro de objetivos en el mediano y largo plazo. Se sugiere a la empresa implementar la propuesta de direccionamiento estratégico siendo esta una de las oportunidades para potencializar en parte sus fortalezas, disminuir las debilidades y posiblemente desarrollar el éxito en el direccionamiento estratégico de la misma.

El diagnostico a nivel externo permitió identificar y analizar las variables económicas, sociales, geográficas, demográficas, políticas y jurídicas que afectan a la empresa, con el fin de que la ferretería Quinta del Rio se anticipe, este preparada y tome las decisiones administrativas más acertadas para afrontar posibles amenazas y este en capacidad de aprovechar las oportunidades que el entorno brinda.

Debido a que la empresa ejecutaba sus actividades diarias sin obedecer a un plan de acción previamente establecido, se propone un plan de direccionamiento estratégico en la cual se incluye la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estructura organizacional y políticas para el funcionamiento apropiado de la empresa, con el fin de lograr mayor participación y posicionamiento en el mercado del sector de la construcción en el municipio de Santander de Quilichao Cauca.

El plan de inversión requerido para implementar el modelo de gestión de inventarios en la ferretería Quinta del Rio ha sido diseñado acorde a la capacidad de pago de la empresa debido a que cuenta con un nivel de utilidad que sustentaría su ejecución.

Cabe resaltar que a corto plazo es un gasto y en el mediano y largo plazo representará una inversión que generará beneficios en la gestión administrativa de inventarios, lo que se traduce en el incremento de utilidades y de clientes satisfechos.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, Igor. *Dirección Estratégica*. Mexico: 2ª Ed. (1984).

ANTHONY, Robert N. *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España: Editorial MCGRAW-HILL. Interamericana de México... (2008) ISBN 9789701066416.

BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. México: Editorial McGraw-Hill. (2010).

CUERVO GARCÍA, A. *La Dirección Estratégica de la Empresa* (1995).

DUCKER, Peter. "Managing in Turbulent Times". New York: Editorial Harpers, S.d. (1980).

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. *Cómo Pensar en Forma Estratégica*. México City: 4th ed. Cengage Learning, (2006). Pág.164.

FRED R, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: 9a Edición. Editorial Pearson... (2003) Pág. 25.

GARRIDO, Santiago. *Dirección Estratégica*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill (2003).

GUERRERO SALAS, Humberto. *Inventarios Manejo y Control*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 436 p.; 24 cm. 1. Control de inventarios 2. Administración de materiales I.Tit. 658.787 cd 21 ed. (2009).

KOTLER Philip "Dirección de Mercadotecnia". Octava Edición. pág. 11

MAX MULLER, Traducción Efraín Sánchez. *Fundamentos de Administración de Inventarios*. 1. Administración de materiales 2. Administración de inventarios 3. Administración de almacenes 4. Gestión de existencias 5. Control de Inventarios I. Sánchez Efraín, tr. II. Tít. 658.785 Bogotá: cd 20 ed. Grupo Editorial Norma; 23 cm. (2004) 264 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: 4A ed. Limusa, (2010) 360 p; 23 x 17cm.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. (1990)

PORTER, Michel E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (1980)

PORTER, Michel E. *Competitive Advantage*. (1985).

REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*. Limusa, Noriega editores. México D.F. (2004) ISBN 9681842146. Pág. 244.

SEETHARAMA L, Narasimhan. *Planeación de la Producción y Control de Inventarios* university of Rhode Island: 2ª Ed., respecto a la publicada en español en primera edición. (1996).

SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica*. 9ª. Edición. Panamericana Editorial Ltda. Sello Editorial 3R Editores. Bogotá D.C. (2006).

VIDAL HOLGUÍN, Carlos.; Londoño Ortega, Julio Cesar. Y Contreras Rengifo, Fernando. *Aplicación de Modelos de Inventarios en una Cadena de Abastecimiento de Productos de Consumo Masivo con una Bodega y N Puntos de Venta*. Colombia: Universidad del Valle, Ingeniería y competitividad: Revista científica y tecnológica Vol. 6, no. 1 (sept. 2004) Página(s) 35-52.

VIDAL HOLGUÍN, Carlos Julio. *Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, --(colección Ciencias Sociales) 1. Administración de inventarios 2. Control de inventarios 3. Gestión de existencias I.Tit. II. Serie. 658.7 cd 21 ed. (2010) 436 p. 24 cm.

WEIHRICH, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*. 11ª Edición Mc Graw Hill.

CIBERGRAFÍA:

Página web.actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/2D2649-93.

Página web.Banco BBVA. 2013

Página web.Banrepcultural.org.23 de agosto del 2013.

Página web.Cámara de comercio del cauca. 2013

Página web.campanaderechoeducacion.org.2013.

Página web.DANE Boletín - Marzo 2.007. Censo General 2.005

Página web.degerencia.com.2013.

Página web.degerencia.com./tema/análisis.dofa.Publicado 22/08/2004. Chapman, Alan. *Análisis de la Matriz DOFA*. 2013

Página web.gerencie.com/principios-de-contabilidad-en-Colombia.

Página web. Periódico elespectador.com .2013

Página web.proexport Colombia. 2013

Página web.pymesfuturo.com. 2013

Página web.razonpublica.com: 20-01-2013

Página web.revista Dinero.com artículo publicado 2010-07-23

Página web.revista Portafolio.com 26-12-2013.

Página web.saludcauca.gov.co. 2013.

Página web.santanderdequilichao-cauca.gov.co

Página web.secretariasenado.gov.co

Página web.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0174_1994

Página web.supersociedades.gov.co

ANEXOS

ANEXO A. Registro Fotográfico:



ANEXO B. Guía de preguntas utilizadas en el diagnóstico interno de la empresa:

¿Las actividades que se realizan diariamente obedecen a un plan desarrollado anticipadamente?

¿Los planes de su empresa se realizan de manera formal, es decir escrita?

¿Las políticas y normas de la empresa se encuentran a disposición de los colaboradores? ¿Refuerza su seguimiento de manera constante?

¿Quién orienta y motiva a los empleados para que realicen las actividades planeadas?

¿Las decisiones que se toman en la ferretería se hacen de manera grupal o individual desde la dirección?

¿Con que proveedores cuenta? ¿Le ofrecen garantía de los productos?

¿Para la definición de los precios de venta tiene en cuenta el mercado?

¿Qué medios utiliza para promocionar su empresa?

¿Cuál es el valor estimado de los activos de su empresa?

¿Cuáles son sus ingresos promedio por ventas mensuales?

¿Cuáles son sus gastos y costos mensuales?

¿Su utilidad promedio mensual?

¿Ha identificado y establecido los procesos de la ferretería?

¿Existe un proceso de selección para la contratación de los colaboradores de su empresa?

ANEXO C. Cotización software Max:



COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.

CALLE 48 Norte No. 3 N - 47
Cali, Valle del Cauca. PBX: 6657227
max@interfasemax.com
www.interfasemax.com

Santiago de Cali, Mayo 05 del 2014

Señores:

FERRETERIA LA QUINTA DEL RIO
ATN. Dr. ALBA NURY SAMBONI CAMPO
La Ciudad. Santander de Quilichao Cauca

Atendiendo su gentil solicitud de presentar ante usted (es) una propuesta de programas ya desarrollados, que cumplen con las expectativas por usted (es) deseadas, quiero poner a su consideración la siguiente propuesta.-

COTIZACION PROGRAMA MAX

MODULOS:

SOFTWARE MAX PYMES VERSION 2013.0 MODULO DE CONTABILIDAD, CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR, INVENTARIOS, ELABORACION DOCUMENTOS

VALOR.....	\$	2.450.000
DESCUENTO PROMOCIONAL HASTA MAYO 31 DEL 2014.....	\$	450.000
SUBTOTAL.....	\$	2.000.000

IVA 16%.....	\$	320.000
NETO A PAGAR.....	\$	2.320.000

FORMA DE PAGO :

50% CHEQUE AL DIA
50% CHEQUE POSFECHADO A 30 DIAS

JOSE ALFREDO BECERRA
GERENTE COMERCIAL

HECTOR JAIME ERAZO
GERENTE DE SISTEMAS



COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.

CALLE 48 Norte No. 3 N - 47
Cali, Valle del Cauca. PBX: 6657227
max@interfasemax.com
www.interfasemax.com

Santiago de Cali, Mayo 05 del 2014

Señores:

FERRETERIA LA QUINTA DEL RIO
ATN. Dr. ALBA NURY SAMBONI CAMPO
La Ciudad. Santander de Quilichao Cauca

Atendiendo su gentil solicitud de presentar ante usted (es) una propuesta de programas ya desarrollados, que cumplan con las expectativas por usted (es) deseadas, quiero poner a su consideración la siguiente propuesta, que estamos seguros va a satisfacer sus exigencias en busca de lograr el éxito y la calidad de la automatización de sus procesos.

QUIENES SOMOS

Nuestra empresa **COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA** está dedicada a la asesoría, desarrollo y comercialización de soluciones integradas para cualquier tipo de empresas en sus diferentes áreas, estos fueron desarrollados por profesionales expertos en el área contable, e implementados por un grupo de profesionales en sistemas de información, que bajo un trabajo conjunto lograron desarrollar un Programa de Sistema Contable Integrado llamado MAX.

COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA., Cumpliendo con todas los requerimientos de ley se encuentran matriculado en la Cámara de Comercio de Cali bajo registro No. 486003-3.

Ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor según Oficio No. 98007032

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN registró No.0003

Afiliados a la Federación Colombiana de la Industria del Software FEDESOF
Todo esto nos ha llevado a abarcar gran parte del mercado vallecaucano, y poco a poco posicionarnos en el mercado nacional.



COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.

CALLE 48 Norte No. 3 N - 47
Cali, Valle del Cauca. PBX: 6657227
max@interfasemax.com
www.interfasemax.com

Estos son algunos de nuestros clientes principales:

AMORTIAUTOS LTDA.
ALMACEN EL CONSTRUCTOR
ASOCIACIÓN DEPORTIVO CALI
CAR & CO. S.A.
ALUMFER DEL PACIFICO
DISTRIALCO
DISTRITUBOS Y CABLES LTDA.
DISTRIBUCIONES JG
ELÉCTRICOS ESPECIALIZADOS
FERRETERÍA MACAL
FERRETERÍA QUINDIANA
FERRETERÍA ELECTROPINTURAS
FERRETERÍA PINFELEC
FERRETERÍA LA 12
FERROHERRAMIENTAS DEL VALLE
FERROPARTES DEL VALLE
FERROPINTURAS CARDENAS
FERROSEGURIDAD
FERRETERIA ESPLACOL
FERRETERIA YAT KWET
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS
SISTEMAS AUTOMATICOS
MPT DE COLOMBIA S.A.S.
ROMA S.A.S.
IMPORCERAMICOS
COMERCIALIZADORA CHT LTDA.
COOPERATIVA DE IMPRESORES DE OCCIDENTE



COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.

CALLE 48 Norte No. 3 N - 47
Cali, Valle del Cauca. PBX: 6657227
max@interfasemax.com
www.interfasemax.com

SUMINISTRO DE PROGRAMAS MAX

COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA. Se compromete a:

A asignar un funcionario para guiar la puesta en marcha de los módulos adquiridos y programación de las capacitaciones.

Capacitar al personal Contratante de la aplicación sobre la concepción y manejo de cada módulo, su intensidad Horaria son (4 Horas), la cual se dictará en las instalaciones del Contratante, (estas capacitaciones se darán por una sola vez sin ningún costo).

Entregar la copia del Programa y los manuales en CD, Licencia original bajo modalidad de uso por tiempo indefinido.

Si por algún motivo el CD del programa (MAX) se daña físicamente, este le será reemplazado por otro CD sin ningún costo alguno. Para hacer efectiva esta garantía el contratante debe presentar el CD dañado.

Otorgar sesenta (60) días de soporte sin ningún costo adicional, a partir de la fecha del presente contrato. Después de este término cualquier visita que se realice debe solicitarse por escrito y tendrá un costo a la tarifa vigente en el momento.

Otorgar sesenta (60) días de soporte virtual sin ningún costo adicional, a partir de la fecha del presente contrato. Después de este término el cliente debe tomar el contrato de soporte virtual el cual tendrá un costo a la tarifa vigente en el momento.

MANTENER LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN INTERNA DEL CONTRATANTE QUE PUDIERE CONOCER POR NECESIDAD DEL OBJETO CONTRATADO O POR CASUALIDAD.

Levantar la restricción de utilización de los módulos instalados, en el momento de la cancelación de los valores pactados.

EL CLIENTE

Se compromete a:

Nombrar a un funcionario responsable de la coordinación interna del montaje de los módulos adquiridos, quien a su vez servirá de enlace con **COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA** para el desarrollo de las actividades en conjunto.

Revisar los procedimientos administrativos manuales, con el objetivo de implementar las posibles variaciones del nuevo sistema, y así obtener el mejor beneficio funcional e informático. Seleccionar personal idóneo para recibir la capacitación de todos los módulos adquiridos, (se recomienda como mínimo dos personas conocedoras y pertenecientes al departamento a sistematizar, para que asistan a la totalidad de la capacitación).



COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.

CALLE 18 Norte No. 3 N - 47
Cali, Valle del Cauca. PBX: 6657227
max@interfasemax.com
www.interfasemax.com

Si por algún motivo no se puede asistir a la capacitación previamente programada, deberá cancelarse con 24 horas de anticipación. De no ser así esta se dará por recibida.

Es responsabilidad del Contratante realizar la copia de Seguridad de los archivos de datos, se recomienda tener como mínimo Tres (3) copias diarias (Abuelo – Padre – Hijo) y una copia mensual que se archive o guarde fuera de la empresa (Como Plan de Contingencia).

El contratante deberá evitar la rotación del personal, para no tener traumatismo en el manejo del programa MAX, lo cual nos ayudara a tener la información veraz y en el tiempo oportuno.

Cualquier gasto de viaje y manutención que se genere en ciudades diferentes al Valle del Cauca, correrá por cuenta del contratante.

Terminada la capacitación es responsabilidad del Contratante ingresar y/o utilizar la información que la Empresa requiera sobre el Programa MAX.-

Es decisión del Contratante suscribirse al servicio de Póliza de mantenimiento, que de acuerdo a los módulos adquiridos tendrá un costo. Con esta póliza podrá obtener los siguientes beneficios: Capacitaciones, Servicio Telefónico, Servicio en Planta, Derecho a últimas Versiones.

El contratante debe garantizar el adecuado funcionamiento de sus equipos para que los Programas MAX no tengan ninguna interrupción, esto evitara la suspensión de actividades o pérdida de información, para lograr estos Objetivos es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Adecuadas instalaciones eléctricas (Polo a tierra; Línea Dedicada y regulada para proteger las máquinas de cómputo).

Fuente de Corriente sin Interrupción (UPS), para evitar pérdidas de información por bajones o caídas de energía y tener computadores de acuerdo a los requerimientos, necesidades y tamaño de la información de la empresa.

En cualquier caso **COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.** Se reserva el derecho de autoría y comercialización de las aplicaciones creadas, comprometiéndose al Contratante a preservar estos derechos.

Atender los pagos a **COMERCIALIZADORA INTERFASE LTDA.** En los términos convenidos.

JOSE ALFREDO BECERRA
GERENTE COMERCIAL

HECTOR JAIME ERAZO
GERENTE DE SISTEMAS



**COMERCIALIZADORA
INTERFASE LTDA.**

SOFTWARE, ASESORIA Y CAPACITACIÓN EN SISTEMAS

**MAX
PYMES**

SOFTWARE PYMES

ORGANICE YA SU EMPRESA, SISTEMATIZANDOLA A MUY BAJO COSTO

MAX CONTABILIDAD

Generación Automática de Asientos Tributarios y relación de pagos a terceros

- Número de Empresas Ilimitado
- Plan Único de Cuentas Instalado
- Consolidación de Empresa al nivel de Saldos o Comprobantes detallados
- Cierre Automático del Período
- Configuración libre de Estados Financieros
- Elaboración de documentos (Facturación, Compras, Egresos, Recibos de Caja, Notas)

MAX CUENTAS POR COBRAR

- Análisis de cartera por nombre
- Extracto de clientes
- Estados de cuenta

MAX INVENTARIOS

- Maneja Referencias
- Maneja Catálogos
- Kardex
- Saldos de Inventario
- Cierre de Costos

CUENTAS POR PAGAR

- Análisis de Proveedores por nombre
- Extracto de proveedores
- Estados de cuenta

MAX ELABORACION DE DOCUMENTOS

- Facturas de Ventas
- Remisiones a Clientes
- Facturas de Compras
- Recibos de Cajas
- Egresos Cheques
- Notas Débito y Crédito

**TIENE GARANTIA DE POR VIDA Y LA CAPACITACIÓN SE DA EN LA EMPRESA
CON UNA DURACIÓN DE 4 HORAS.**

**EMAIL : max@interfasemax.com
PAGINA WEB : www.interfasemax.com
CALI-COLOMBIA**

ANEXO D. Cotización software SAI OPEN:



Generado por: Jesus Salomon Bravo Guerra

Página 1 de 2

GRUPO SAI S.A.S.
NIT. 900316686-4
PBX: +57-2-4852040
AV 5AN 24N-73
Cali - Colombia

COTIZACIÓN

No. COT8213

Valido hasta: 31-01-2014

Datos del Cliente

ID Cliente: ACC4708
Cliente: DEPOSITO LA QUINTA DEL RIO
Teléfono: 312-2976850
Celular: 312-2976850
Dirección: CALLE 5 # 14-58
Contacto: MOSQUERA ARLEY GUILLERMO

Datos del Vendedor

Nombre: Carlos
Apellidos: Arango Carvajal
Teléfono: 485 2040
Celular: 311 344 0753
Email: gerencia comercial@sal-open.com
Dirección: Av 5 A norte No. 24 N 73
Cali - Colombia

Ref	Producto	Cant.	P. Unit	Sub Total	Dcto.(S)(%)	Total(\$)
10011004	SAI OPEN - BASICO PROFESIONAL Administración, Contabilidad, Inventario, Facturación, Cartera, Proveedores, Medios Magnéticos, Imp. de Documentos, Reportes, POS Comercial	1	3.000.000	3.000.000	0 (%)	3.000.000
200210010	ESTACION ADICIONAL BASICO SAI	1	1.000.000	1.000.000	0 (%)	1.000.000
Totales Parciales				4.000.000		4.000.000

Formas de Pago:

CONTADO: CON DESCUENTO DEL 50% SEGUN PROPUESTA COMERCIAL

Total Parcial:	4.000.000
Dcto. Global:	2.000.000
Subtotal:	2.000.000
Iva (16%):	320.000
GRAN TOTAL:	2.320.000



Condiciones Generales:

INCLUYE:

- Licencia para 2 estaciones de trabajo incluido servidor.
- Póliza de garantía producto, actualización y soporte VIRTUAL por un año a partir de fecha firma de pedido.
- Diseño de tres formatos personalizados (1 factura, 1 comprobante de egreso, 1 recibo de caja).

NO INCLUYE:

- Implementación/capacitación para parametrizar y colocar en funcionamiento el producto.
- Asesoría/Consultoría adicional a requerir luego de terminar fase de implementación.
- Gastos de desplazamiento, estadía y manutención fuera del perímetro urbano de Cali.

La cantidad de horas para implementación se validará de común acuerdo según complejidad de procesos.

(*) El valor hora para implementación/capacitación, soporte, asesoría y consultoría presencial durante el periodo de póliza vigente es de \$45,000, hora plena más IVA, por pago anticipado y volumen aplican descuentos.

INFORMACIÓN ADICIONAL (Observaciones):

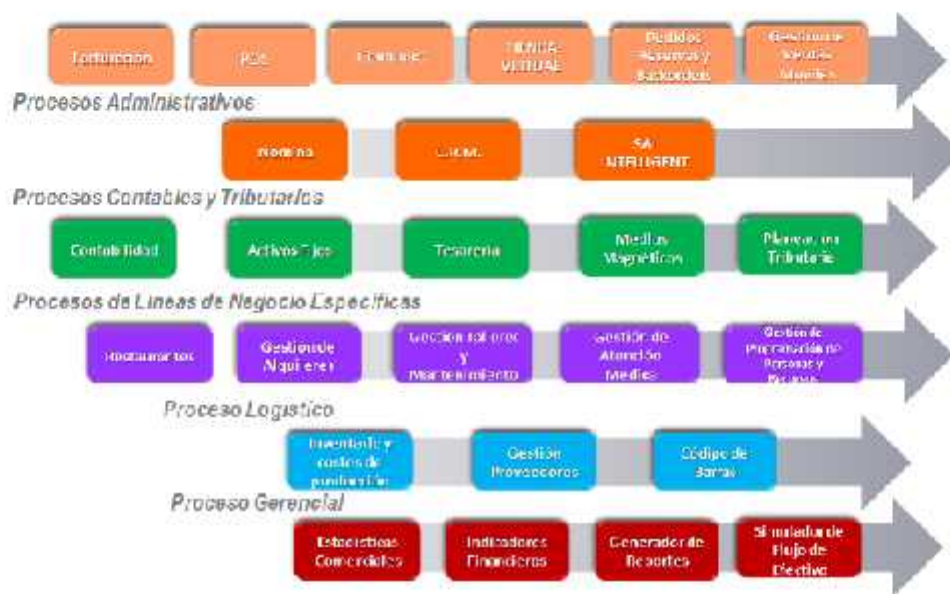
Finalizado el primer año de garantía se debe tomar Póliza de actualización y soporte; para los componentes ofertados en la presente propuesta el valor será de \$720.000.00. más IVA más incremento anual con base en IPC sobre valor del año inmediatamente anterior.

Observaciones:

NOTA: EL DESCUENTO DEL 50% APLICA SOLO HASTA EL 30 DE DICIEMBRE DE 2010. LA PRESENTE PROPUESTA COMERCIAL ESTARA SUJETA A CAMBIOS PARA EL AÑO 2014.



2. Soluciones de Software.



2.1. SAI OPEN: Sistema Administrativo Inteligente

Es una solución inteligente para la integración de los procesos y el flujo de información entre los equipos de trabajo de la compañía. SAI OPEN permite registrar y controlar la información de los procesos estratégicos de su empresa de manera fácil y segura.

Está diseñado para ofrecer a las pequeñas y medianas empresas una herramienta integral que facilite la productividad, efectividad y competitividad del negocio, logrando así un sistema de mejoramiento continuo que permite potencializar su inversión en menor tiempo con menos desgaste administrativo y de personal.

Por su diseño en línea permite consultar la información oportuna en el momento que se necesite pues las transacciones se trabajan en tiempo real. Contamos con un amplio portafolio de soluciones, entre el cual se encuentra nuestro producto principal llamado SAI OPEN Sistema Administrativo Inteligente. Este aplicativo se orienta a la administración de los procesos comerciales, administrativos y contables; cuenta con módulos especializados para



diferentes empresas tales como, Talleres de reparación y automotores, Hoteles, Restaurantes, Clínicas, entre otros.

Nuestro software cubre la necesidad de información, en procesos como la liquidación de nómina y administración de recursos humanos, gestión de clientes, administración y seguimiento de servicio, sistematización de procesos de gestión de calidad, análisis financiero y comercial para la gerencia, hemos diseñado programas y desarrollado alianzas con proveedores de software complementarios

Todas nuestras soluciones son escalables, de manera que su empresa, crecerá con nosotros de manera organizada y permanente.

- **Fácil manejo:** Por su navegación intuitiva, permite que el usuario se familiarice rápidamente con la mecánica del software. Por esto, el resultado de la automatización de procesos será rápido, además, implica que no es necesario que el personal tenga avanzados conocimientos en contabilidad y/o sistemas.
- **Transacciones en línea:** Esto garantiza que la información sea confiable, precisa y que esté disponible de manera oportuna, para tomar decisiones cuando así se requiera, pues no es necesario hacer procesos de cierto día mes.
- **Solución escalable:** Es el software administrativo con mayor capacidad de adaptación a los procesos de los diferentes tipos de empresas, en cuanto a transacciones, controles e informes. Cuenta con un sofisticado esquema de seguridad en donde cada usuario tendrá acceso al programa de la forma en que sus labores lo requieren. Además al ser modular, adaptamos el proyecto de automatización de la empresa a su presupuesto, con la posibilidad de organizar paulatinamente otros procesos de manera sencilla y confiable.
- **Permite diseñar reportes a la medida:** Además de contar con gran cantidad de reportes, diseñados para ofrecer información que facilite la visualización de la realidad empresarial. SAI OPEN, tiene su propio módulo para generar reportes personalizados fácilmente por el usuario.
- **Multiplataforma:** SAI OPEN, funciona en todas las versiones de Windows (Servidor/Cliente) y Linux (servidor)
- **Multiempresa:** Permite crear y administrar un número ilimitado de empresas.
- **Conexión de Excel en todos sus módulos:** Todos los reportes y consultas son exportables a Excel, permitiendo utilizar toda la potencialidad de este aplicativo para analizar la información generada.
- **Interfaz Gráfica 100% Windows** en todas sus versiones.



- **Base de datos robusta:** Evita que se presenten pérdidas de la información por problemas de energía, y la conexión de múltiples usuarios al mismo servidor con un excelente desempeño y seguridad de la información.
- **Sistema de indicadores y cuadro de mando:** Podrá establecer la medición del resultado del personal de la empresa a partir de la información del SAI OPEN, de manera automática en los periodos que defina, con la ventaja que esta información llegará directamente a los correos electrónicos de los interesados.

Diferenciadores

- Software de fácil manejo e implementación
- Madurez y estabilidad
- Funciona en plataformas operativas libres y en Windows
- Su tecnología permite al usuario diseñar sus reportes de manera autónoma
- Usuarios de gran escala.
- Manual interactivo en línea.
- Precios de soporte más económicos del mercado. Tiempo de respuesta inferior a ocho (8) horas en soporte.
- Metodología de desarrollo e implantación ampliamente probada.
- Versatilidad y flexibilidad para adaptarse a los procesos de las empresas.

2.1.1. Componentes del Sistema Básico

Funcionalidades para el Manejo de Proyectos.

El programa permite asociar todas sus transacciones en los diferentes módulos del mismo a proyectos, actividades y tareas específicas.

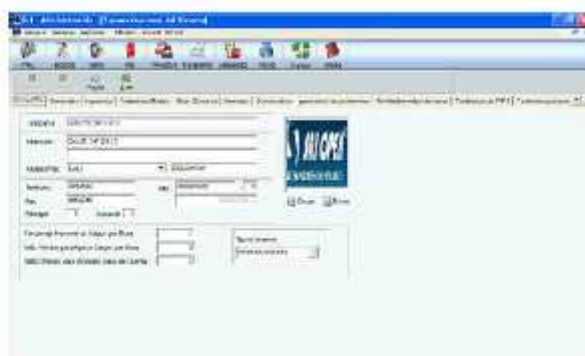
Aquellos gastos que sean comunes a diferentes proyectos, pueden ser prorrateados dependiendo del peso de cada uno de los proyectos en curso de manera porcentual.

Es posible presupuestar los gastos de cada uno de los proyectos y definir un nivel porcentual de alerta, con el fin que una vez se llegue a ese punto se debe solicitar autorización a un superior para que habilite la posibilidad de seguir causando gastos asociados al mismo.

Manejo de A/U.



Administración



- Permite parametrizar el software a las necesidades de la empresa, definiendo políticas gerenciales, de productos, parámetros contables para automatizar transacciones y evitar el error humano, niveles de acceso, precios, descuentos, límites de permisos, políticas de cartera, recaudos, comisiones, etc., de tal forma que el sistema controle de manera

automática los diferentes aspectos gerenciales del negocio.

- Copia de seguridad de Hirebird, configuración de backup en línea y creación de usuarios con sus respectivos niveles de seguridad.
- Permisos por módulos, edición, edición, impresión, modificación, lectura, menús.
- Traslado y reemplazo de códigos de items y de Nits.

Inventario



- Número ilimitado de reportes definibles por el usuario.
- Línea, grupo y subgrupo, marca, modelo.
- Compra automatizada que calcula, distribuye descuentos, promitea fechas automáticamente, IVA, Retención, ica

- Control de descuento máximo y comisión por producto para liquidación óptima de comisiones por factura, producto, márgenes.
- Manejo de ensamble y kits de productos.

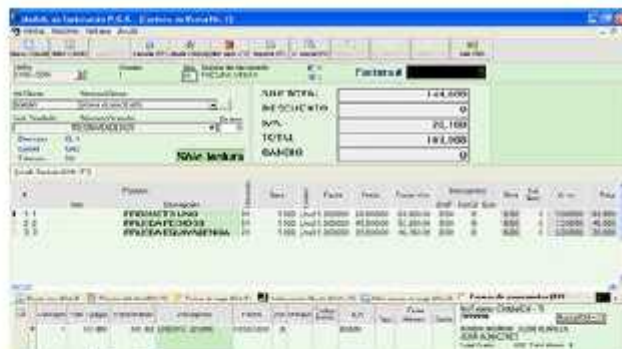


- Grabación, modificación, eliminación, impresión, pista de auditoría, fecha, hora, usuario, permisos.
- Análisis de máximos y mínimos de inventario de acuerdo con el tiempo de reposición por proveedor e ítem.

Facturación

- Gestión, control y seguimiento de cotizaciones y pedidos por vendedor, con análisis de márgenes de negociación por factura, producto, seguimiento y control de llamadas y estado de los negocios.
- Facturación con múltiples formas de pago definibles por el usuario y manejo de cuotas y anticipos de clientes.
- La facturación se comporta de acuerdo con los parámetros del cliente tales como descuentos, plazos, cupos crédito.
- Control, cierres y arquives de caja por estación.
- Devoluciones, cambios, consignaciones de mercancías, con o sin reintegro de dinero.
- Facturación contra cotización, pedido e informe de gestión.
- Actualización de la contabilidad, inventarios y cartera en línea.
- Análisis de rentabilidad por factura, producto, zona, vendedor.
- Envío en línea de cotizaciones.

POS Punto de Pago Comercial



- Alta velocidad en la captura de la información.
- Control de cajón monedero, impresora de punto de pago, lector de código de barras y balanza electrónica.

Cali
Avda. 5 A Norte No 24 N-73
Tel. 4852040

www.saiopen.com

Bogotá
Cr 47 No 118-03
Tel. 7452314

Página 3 de 34



- Orientada a sitios de alto volumen de movimiento
- Cuadros diario de caja por usuario y por periodo, discriminando las diferentes formas de pago.
- Registro rápido de nuevos terrenos
- Manejo de todas las formas de pago definidas por el usuario.
- Controla límite de crédito del cliente.
- Consulta de movimiento y rotación de items
- Fidelización de clientes por medio de asignación de puntos.
- Asesoración de la contabilidad
- Pistas de auditoria de usuarios, fecha, hora, permisos de grabación, modificación, eliminación, impresión.

Cartera

- Gestión de cartera corriente, comunicaciones preventivas.
- Cartera en gestión jurídica con seguimiento en pantalla.
- Liquidación automática de intereses en el momento de caja
- Manejo de cheques posfechados y gestión de consignaciones auditadas por el sistema
- Proyección de vencimientos para flujo de caja.
- Control de zonas y rutas de cobro.





- Consulta de saldo, movimientos y anticipos.
- Recibos de caja parametrizables por el usuario.
- Pista de auditoría, fecha, hora, usuario, permisos, grabación, modificación, eliminación, impresión

Proveedores

- Manejo de cheques posfechados con doble fecha.
- Control de anticipos y pagos parciales.
- Impresión de comprobantes de egreso y cheque.
- Control de descuentos por pronto pago.
- Múltiples condiciones de pago definibles por el usuario.
- Consultas en pantalla con opciones parametrizadas.
- Pistas de auditoría, fecha, hora, usuario, permisos.
- Permite seleccionar varias cuentas pendientes por pagar y genera un comprobante de egreso automático.
- Permite capturar los gastos diferidos y amortizarlos de manera automática y fácil.



Contabilidad



The screenshot shows the SAP Financial Accounting (FI) - General Ledger (GL) - Account Statement (F003) report. The report is titled "New Component: Disposition" and displays a list of accounts and their balances for the period 2010-01-01 to 2010-12-31. The accounts are categorized by account type (e.g., 1000000000, 2000000000, 3000000000, 4000000000, 5000000000, 6000000000, 7000000000, 8000000000, 9000000000). The report is displayed in a table format with columns for account type, account number, account name, and balance. The total balance is 1,794,800.00.

Account Type	Account Number	Account Name	Balance
1000000000	1000000000	1000000000	1,794,800.00
2000000000	2000000000	2000000000	
3000000000	3000000000	3000000000	
4000000000	4000000000	4000000000	
5000000000	5000000000	5000000000	
6000000000	6000000000	6000000000	
7000000000	7000000000	7000000000	
8000000000	8000000000	8000000000	
9000000000	9000000000	9000000000	

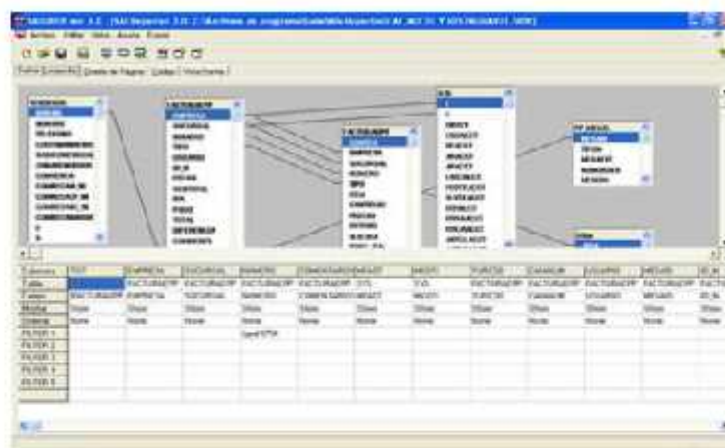
Total: 1,794,800.00

- Consultas dinámicas que permiten la búsqueda por cualquier concepto: empresa, departamento, centro de costo, tipo de documento, fecha, tipo documento.
- Para cada tipo de documento del módulo, se puede crear varios consecutivos asignándole a cada uno, un prefijo diferente, y escogiendo la empresa, sucursal, departamento y centro de costos.
- Información tributaria como soporte a la declaración de renta, asignación de código tributario para automatizar la declaración de renta, equivalencias al plan de cuentas de otros países, información de medios magnéticos, flujo de efectivo del mes y acumulado, ajustes por diferencia en cambio (pasivo en moneda extranjera), numerador de páginas.
- Cargos diferidos automáticos, con distribución porcentual a varias cuentas, departamentos, centros de costos, recálculo automático en cualquier momento.
- Claves de acceso a cada usuario del módulo, que controla los permisos para crear, editar, anular, borrar e imprimir documentos.
- Además de prohibir cambios en documentos pertenecientes a periodos ya cerrados.
- Todos los formatos de impresión son generados por el SAI REPORT por lo tanto, pueden ser modificados por usuarios.



- Balance general por: Sucursal, cuenta, sub. cuenta, auxiliar, comparativo o clasificado, con cualquier fecha de inicio y fin, con incorporación automática de utilidad o pérdida al instante, y sin necesidad de procesos especiales, listo para ser firmado.
- Facilidad para obtener los informes contables de ley. Reporte impuestos, ica e iva

Sai Report: Generador de Reportes



- Proporciona a cada usuario del sistema, posibilidad de obtener información personalizada, en cada una de las áreas de gestión, con procedimientos sencillos de manipulación de datos, que no requieran conocimientos especiales de sistemas o contabilidad.
- El usuario podrá obtener de manera fácil e inmediata información y análisis personalizados, sin límites en la cantidad de reportes requeridos, en todas las áreas de gestión empresarial tales como: contabilidad, administración, cuentas por cobrar, inventarios, compras, nómina y recursos humanos, auditoría, análisis fiscal, comercial, financiero exportables a Excel automáticamente.

ANEXO E. Cotización software Monica:



COTIZACION No. 2806G

Bogotá, 15 Mayo de 2014
Señores



Dólar (TRM): \$2044.48

	DOLARES	VALOR PESOS
Monica Windows VS, 8 Spanish1 USR.	S55-00636 USD 236	\$ 482.497
Total antes de Impuesto a las ventas:		\$ 482.497
Impuesto a las ventas 16%:		\$ 77.199
Gran Total:		\$ 559.696

NOTA: El costo de este producto es por usuario o estación de trabajo, si lo requiere multiusuario debe especificar la cantidad de maquinas en la cual va a acceder a este producto es decir *licencias* por cada estación. Este valor cambia según la cantidad de licencias adicionales. **SOPORTE Y ACTUALIZACIONES INCLUIDAS, ASESORAMOS SU IMPLEMENTACION.**

FORMA DE PAGO: La forma de pago será por medio de consignación o transferencia bancaria a la cuenta corriente de PEGASOFT LTDA 052063922 del BANCO DE BOGOTÁ

ENTREGA INMEDIATA

Cordialmente,

JUAN DIEGO VILLALOBOS
DIRECTOR COMERCIAL

PBX (571) 6964191 EXT 123 BOGOTÁ
CEL: 3003450000 - 3214024959
NIT 830127639-3 Bogotá - Colombia
Cotización valida por 8 días

SOFTWARE MONICA versión 8.5, y versión 9.0
EL PROGRAMA DE CONTABILIDAD MÁS FÁCIL DE USAR DEL MERCADO



Facturación.-Este módulo recepciona toda la información de Ventas, por cada Caja registradora si lo pone como punto de venta. Programación de formas de pago y productos, permite hacer porcentajes de descuentos por facturas o por cliente, se facturan productos o servicios, obtiene totales de ventas por clientes, por fechas, por ítem, por vendedor. Se hacen cotizaciones para después volverlas facturas, Actualiza los Inventarios, Calcula Costo de Ventas Margen de Utilidad por Factura, permite versatilidad en la impresión de facturas (forma pre-impresa, hoja simple/media pág.). Permite realizar cotizaciones y facturas, así como la facilidad de imprimirlas en inglés y/o castellano. Puede realizar devoluciones. Genera asientos automáticos al módulo de Contabilidad. Informes de cierres de caja diario por cajero o consolidado, informe de facturación del día, Ventas por vendedor y la utilidad que genera cada uno, Ventas por cliente y la utilidad que genera cada cliente, Estadísticas de ventas por producto y por cliente, Informe diario de ventas parte fiscal, para la DIAN Utilidad en porcentaje, pesos y unidades de los productos más vendidos.

Inventario. - Usted puede llevar el control de los ítems de su inventario: asignando códigos, conociendo en cualquier momento el precio, el costo y la cantidad disponible de un determinado ítem. Así mismo tiene la capacidad de determinar el

movimiento de ítems para un período determinado (Cuánto se vendió, montos, etc.). Determina el costo de su inventario. Lleva el kardex de los productos.

Clientes.- Usted puede determinar mediante el auxilio de MONICA cuales han sido sus ventas por clientes, cuáles son sus mejores clientes, cuanto les ha vendido y cuando.

Cuentas por cobrar (Cartera).- Permite manejar ventas a crédito: Vencimiento de facturas, Cargos financieros, puede también obtener los estados de cuenta por cada cliente, cierre de periodos que le permiten determinar cuánto le debe cada uno de sus clientes.

Cuentas por Pagar a los Proveedores y Acreedores varios.- Maneja las compras de sus proveedores, MONICA le permite realizar cotizaciones (Averiguación del precio de un producto) y luego realizar la orden de compra (Formalizar la compra del producto). Estadísticas por proveedor, Estados de Cuenta a la Fecha, si la compra fue a crédito puede saber cuándo se vence la factura, Transporta Información al módulo de Contabilidad.

Cheques.- Lleva un control preciso de los montos girados, los cheques que han sido cobrados, aquellos que faltan por cobrarse, montos totales para un período. Asimismo usted puede imprimir directamente los **cheques** con total seguridad (montos en números y en letras), utilizando formato preimpreso y numeración dada por computador. También puede obtener un reporte de conciliación bancaria. Permite saber cuál es su saldo. Puede tener desde una o más Ctas. La impresión de cheques puede ser en Castellano/Inglés.

Libro Diario. Registra las actividades de la empresa mediante asientos contables (Método de la partida doble). Lo cual involucra un plan contable (Cuentas) que es prácticamente ilimitado, con códigos de hasta 14 caracteres y multinivel. MONICA

le proporciona una tabla de cuentas para la mayoría de países del habla hispana, de igual manera usted puede modificar estas cuentas de acuerdo a la modalidad del negocio.

Análisis de Cuentas. Le permite al contador analizar en cualquier momento las diferentes cuentas que conforman el plan contable de la empresa y de esta manera determinar la situación de la empresa. La transferencia de asientos del Libro diario al libro Mayor se hace automáticamente.

Reportes Contables. El Contador tiene a su alcance y en cualquier momento el Libro Diario, Reporte de Análisis de cuentas y el Balance de Comprobación, El Balance General de la empresa, el Estado de Ganancias y Pérdidas. MONICA permite obtener estos reportes en forma interactiva, es decir, tan pronto se ingresa un asiento en el libro diario, se verá reflejado inmediatamente en los reportes, no es necesario el cierre de un período para poder tener los reportes, así mismo podrá tener acceso a reportes históricos ya que no existe límite en el número de períodos que puede tener en su computador (la limitación viene dada por la rapidez y capacidad de procesamiento de su pc).

Así mismo MONICA le ofrece una gran versatilidad en el manejo de la información ya que tiene pantallas intuitivas que no necesitan mayor explicación en los cuales no necesita grandes conocimientos en computación de los que probablemente ya tiene. MONICA le permite tener hasta 99 empresas en su computador y puede trabajar como punto de venta.

Si usted ha realizado una factura en forma manuscrita, entonces también puede realizarla en su computador utilizando a MONICA sin mayores problemas. La mayor parte de las opciones son auto explicativas.

No se preocupe si comete un error al utilizar a MONICA, ya que puede ser corregido sin mayores contratiempos, sea que realiza una nueva factura, un asiento contable, etc.

Opciones Adicionales:

- Reportes pueden ser enviados por Internet
- Reportes pueden ser emitidos en diferentes formatos: Excel, PDF, Word
- Precios de los productos pueden tener hasta 4 decimales
- Al Facturar cantidades a vender estas pueden tener hasta 4 decimales, al igual que en órdenes de compra y cotizaciones.
- El consecutivo en los 3 tipos de facturas (órdenes, cotizaciones y facturas) puede tener valores asignados por el usuario de 1 en adelante
- Código de los productos puede ser hasta de 22 dígitos.
- Transferencia desde Excel de una lista de productos ahora incluye mayor cantidad de parámetros (código de categoría, utilidad, etc.)
- Ahora puede incluir prefijo en el numeral de la factura
- Contabilidad automática.- Si Ud. realiza una factura, cheque, pago, etc. está reflejada automáticamente en el libro mayor con su respectivo asiento contable, así mismo se refleja inmediatamente en los reportes del Balance, Ganancias y pérdidas, etc.
- Programa ha sido ajustado a la mayoría de requerimientos de los organismos de impuestos de cada país. Por ejemplo la DIAN de Colombia requiere que la factura tenga el impuesto de retención adicional al impuesto de ventas.
- Los formatos de impresión han sido mejorados para mayor facilidad del usuario.
- La impresión de cheques permite una mayor flexibilidad al poder utilizar prácticamente cualquier tipo de impresora: Matricial, láser o deskjet.

- Se han agregado mayor cantidad de formatos en las listas de etiquetas de los productos (ahora inclusive puede imprimir el logo de su empresa en las etiquetas de los productos).
- Definición de listas equivalentes al facturar.
- El módulo de punto de venta ha sido mejorado notablemente (reportes, forma de trabajo, etc.), ahora puede tener cierre de caja por turnos y con clave de acceso si lo desea. En versión de red, ahora puede determinar cuáles estaciones trabajaran en punto de red y cuales trabajaran en facturación regular.
- Sistema de seguridad ha sido mejorado. Ahora puede crear indefinido número de usuarios con diferentes niveles de acceso a procedimientos muy específicos.

**CURSOS DE CAPACITACIÓN MONICA \$ 150.000.00 INCLUYE 2 HORAS
HORA O FRACCIÓN DE SOPORTE DE LUNES A VIERNES \$70.000.00**

ANEXO F. Cotización equipo de cómputo DELL:



Dell recomienda Windows.

Imprimir



XPS 8700

Precio desde **COP\$3.143.113**
 Ahorro instantáneo **COP\$475.800**

Subtotal **COP\$2.663.313**



Moneda local, incluye fletes e importación. IVA, si aplica, será incluido en el carrito de compras*

[Detalles de descuentos](#)

[Fecha de envío preliminar: 27/06/2014](#)

Mis selecciones

Todas las opciones

• XPS 8700

Date	10/06/2014 10:04:27 p.m. Central Standard Time				
Número de catálogo	787802 Retail cobsdt1				
Numero de catálogo / Descripción	Código del producto	Qty	SKU	Id.	
Procesador: 4th Generation Intel® Core™ i7-4790 Processor (8M Cache, up to 4.0 GHz)	7P4FPM	1	[338 BEGS]	146	
Sistema Operativo: Windows 8.1 Single Language (64bit) Spanish	EB1N6S	1	[619-AD2V]	11	

Microsoft® Office: Microsoft® Office trial	OTRI3	1	[630-AAAU]	1002
McAfee SecurityCenter: McAfee® LiveSafe™, 12 meses	MC3W12M	1	[401-AAAN]	1014
Garantía y Servicios: 1 Año de garantía Estándar, con Servicio en el LÍYOS sitio al siguiente día laborable		1	[916-1217] [994-5754] [994-5814]	29
Monitor Dell: Sin Monitor Dell	N	1	[480-AACF]	5
XPS 8700: XPS 8700	G87BTX	1	[210-AACF]	1
Memoria: 12GB de Memoria Doble Canal DDR3 a 1600MHz, 4 DIMMs	12G164	1	[370-AAACQ]	3
Teclado Dell: Teclado Dell Multimedia KB213, Español	W3LT213	1	[580-AAFT]	4
Tarjeta de Video: NVIDIA GeForce GTX 750Ti 2GB DDR5	G1X/b1	1	[190-BBVZ]	6
Controlador Inalámbrico: Programa Dell SRV 1703	1703SRV	1	[658-BEDK]	7
Disco Duro: Disco Duro SATA de 2TB 7200 RPM (6.0 Gb/s)	2TBS	1	[100-AAACV]	8
Chassis: XPS 8700, Chassis Negro, con Lector de Tarjetas 19 en 1	G8/BLK	1	[321-BBBH]	9
Mouse Dell: Mouse Láser Dell	6BTNLM	1	[570-AAAG]	12
Unidad óptica: Unidad de 10x (DVD +/- RW), lectura y escritura de CD/DVD	10DV/RW	1	[429-AAAG]	16
Tarjeta de Sonido: Integrada 7.1 con WAVE MAXXAudio 4	INT7W	1	[318-2249]	17
Altavoces Dell: Sin Altavoces Dell	N	1	[520-AAAO]	18
Conectividad Inalámbrica: Tarjeta Dell inalámbrica 1703 802.11a/b/g/n, Bluetooth 4.0	DW1703	1	[555-BBBN]	19
Cable de corriente: Cable de Corriente	USPWR	1	[450-AAAGD]	20
Documentación Dell: Documentación Dell en Español	SPNDOC	1	[340-AARK]	21
Software para Retail			[810-BBBN]	

Registro Retail - Windows 8	RTLSW8	1	[011-DDDC]	61
Placemat: Module,Placemat,8700,Global,W8.1	G8700PL	1	[340-AGUE]	60
Shipping SKUs: Material de envío	USNONE	1	[332-1266]	111
E-Star: No Energy Star	NOESTAR	1	[387-BBCE]	122
Etiqueta de Empacado: Orden de Dell.com	NORTL	1	[332-1530]	292
Empacado Dell: Material de Envío, directo	SHEDRT	1	[328-BBBJ]	465
Módulo FGA: G0001503_112R/MX/BTO	FG0254	1	[998-BCDP]	572
Software para dispositivo óptico: Cyberlink Media Suite Essentials without Media	W8DVDSW	1	[658-BBTV]	597
Adobe Reader: Sin elección de Adobe® Reader	NOADOBE	1	[110-0565]	601
Inclusión CFL: CFL no Incluido	CFINO	1	[469-2466]	706
Software Adicional: Additional Software	C3F4X8L	1	[658-BCEG]	1003

• **Monitor Dell Serie S S2340L**

Date	10/06/2014 10:04:27 p.m. Central Standard Time			
Número de catálogo	787302 Retail cobsdt1			
Número de catálogo / Descripción	Código del producto	Qty	SKU	Id.
Monitor Dell: Monitor Dell Serie S S2340L de 23"	S2340LL	1	[320-9900]	1
Garantía y Servicios: 3 años de Garantía Limitada	3YRLW	1	[915-9303]	161

ANEXO G. Cotización impresoras EPSON:

EPSON WORKFORCE M205



- Multifuncional Monocromática M205
- C11CD07211
- **\$629.000**

La WorkForce M205 es la multifuncional monocromática perfecta para la oficina moderna. Brinda bajo costo de operación en altos volúmenes de impresión con calidad superior. Con Wi-Fi incorporado y Epson iPrint para escaneo o impresión inalámbrica desde dispositivos móviles. Única con el sistema original de Tanque de Tinta, incluye 2 botellas de tinta negra y 2 años de garantía EPSON**. Cada económica botella de reemplazo rinde increíblemente hasta 6000 páginas, para un costo por página insuperable -aún más bajo que el tóner de recarga. Incluye alimentador de documentos de 30 páginas para copiar y escáner automáticamente Multifuncional con sistema original de Tanque de Tinta con Impresora, Copiadora, Escáner y Wi-Fi Con red Wi-Fi, comparte la M205 en la oficina para imprimir y escanear de manera inalámbrica Costo de impresión insuperable -aún más bajo que el tóner de recarga. Calidad y garantía original Epson. Acceso a una garantía de 2 años** y a la extensa red de servicio y soporte Epson Fácil uso y recarga de tinta.

Fácil uso y recarga de tinta Dos botellas de tinta negra incluidas. Cada botella de reemplazo rinde aproximadamente 6000 páginas* Tintas originales de pigmento, de secado instantáneo, para documentos con resistencia a la decoloración y el agua Imprime rápidamente – documentos de calidad profesional en 15 ppm y de uso general en 35 ppm Imprime directo desde tu teléfono inteligente, iPad, tableta u otros dispositivos móviles, con Epson iPrint Escáner de 48 bits y 1200 x 2400 dpi para ampliaciones de fotos y documentos OC Alimentador automático de documentos de 30 páginas para copiar, escáner fácilmente e Impresión a doble faz manual para ahorrar papel.

Regalo: software para edición de documentos OCR y Con cable.

*USB*Rendimiento basado en el patrón ISO/IEC 19752, con metodología de Epson. Para mayor calidad de impresión, parte de la tinta de la botella que se incluye se utiliza para la inicialización de la impresora, por ende su rendimiento pudiese ser menor al de una botella de tinta de reemplazo. 6000 es el rendimiento de tinta negra basado en una botella de tinta negra de reemplazo solamente.*

***La garantía estándar de Epson es de 12 meses o hasta 15,000 hojas (lo primero que se cumpla). El alimentador automático de documentos de la impresora está cubierto por una garantía de 12 meses o hasta 5.000 hojas (lo primero que se cumpla). Para obtener 12 meses adicionales de garantía (total de 24 meses) o hasta 30,000 hojas (lo primero que se cumpla), y en el caso del alimentador automático de documentos de la impresora, 12 meses adicionales de garantía (total de 24 meses) o hasta que 5,000 hojas se alimenten por él (lo primero que se cumpla), registra tu producto y utiliza botellas de tinta originales EPSON.*

Impresora Lx 300 Recibos Facturas Pos Carbón Multipart \$ 130.000



Impresora Epson lx 300, impresora matrix de punto imprime facturas con copias papel carbón imprime multiformas recibos de contabilidad impresión sobre papel multiformato especial para programas de Facturación o contabilidad, imprime sobre papel perforado en las esquinas.

Compatible windows Xp, win vista, win7.

Anexo H. Cotización lector código de barras ZEBEX, cajón porta dinero ADVANCED e impresora de facturación pos CITIZEN:

ANEXO H. Cotización Combo Lector Código De Barras Impresora Pos Cajón Monedero

\$ 700.000



LECTOR DE BARRAS ZEBEX CCD 310, USB, NEGRO.

La impresora Citizen CT-S310II tiene función de ahorro de papel y mantenimiento sin herramientas, el cabezal térmico y el auto-cortador pueden ser removidos fácilmente para mantenimiento rápido y sencillo. Resolución de **203 Dpi** y con una **velocidad de impresión de 160 mm/seg.** Fuente de alimentación interna. Rollo de papel 80/58mm de ancho. Cortador ò guillotina parcial ò total configurable vía software. Soporta hasta 2 cajones de dinero. Confiabilidad cabezal hasta 150Km ò hasta 200Km con función LLP (Long-Life-Print) cortador hasta 2 millones de cortes. Diseñada específicamente para entornos de minoristas, hospitales, supermercados y restaurantes. Interfaz Dual USB y RS-232 lo que protege a futuro su Inversión. Porta dinero advanced, totalmente metálico o con 5 compartimiento para billetes y 8 compartimiento para monedas.

Características: Color negro, conexión impresora.

Garantía de su producto. Para efectos de garantía es necesario guardar el comprobante de la venta todos los empaques accesorios cables manuales drivers y en general todo lo que reciba al comprar, ya que son exigidos por los representantes de servicio técnico de los productos que comercializamos. No cubre desconfiguración de software, virus, daños por mal uso, malas instalaciones eléctricas y/o mal conectadas, daños físicos (golpes, rayos, cortos incompatibilidad, entre otros) mal uso por parte del usuario. Intentos de destapar los artículos. Es obligación del comprador revisar su mercancía en presencia del transportador tenga en cuenta que después de recibido el producto y firmada la guía la transportadora no acepta reclamos. Empieza a correr a partir de recibir la oferta, la garantía del producto se activa una vez nos haya calificado luego de recibir el producto.