

Diseño de un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el
año 2019.

Damaris Gallego Murillo
Lilibeth Vázquez
Sara Lucia Henao González



Universidad Santiago de Cali
Faculta de Ciencias Económicas
Programa Administración de Empresas
Santiago de Cali
2019.

Diseño de un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el año 2019.

Damaris Gallego Murillo
Lilibeth Vázquez
Sara Lucia Henao González

Anteproyecto de grado para optar por el título en administración de empresas.

Modalidad:

Línea de Investigación:

Director
Fabián ríos



Universidad Santiago de Cali
Faculta de Ciencias Económicas
Programa Administración de Empresas
Santiago de Cali
2019.

Contenido

	Pág.
Introducción	9
1. Antecedentes	10
2. Problema de investigación	12
2.1 Planteamiento del Problema	12
2.2 Formulación del problema	14
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. Justificación	16
5. Marcos de referencia	18
5.1 Marco teórico	18
5.2 Marco Legal	22
6. Diseño Metodológico	24
6.1 Tipo de estudio	24
6.2 Método	24
6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información	25
6.3.1 Fuentes de información	25
6.3.2 Técnicas de recolección de información	25
6.4 Actividades de investigación	26
7. Resultados	27
7.1 Diagnóstico el ambiente externo e interno de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial.	27

	4
	31
7.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	35
7.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.	40
7.1.3 Análisis Interno	42
7.1.4 Diagnóstico por dimensiones de la empresa	45
7.1.5 Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I.	51
7.2 Propuesta de estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S	53
7.3 Formulación del plan de acción indicando las tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas.	57
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
Referencias bibliográficas	73
Anexos	77

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Distribución de Cali	28
Tabla 2. Distribución de la población según su estratificación. 2018.	28
Tabla 3. Comportamiento del PIB y Consumo final.....	29
Tabla 4. Principales indicadores económicos de Colombia. 2017 y 2018.....	30
Tabla 5. Tasa de crecimiento del PIB	32
Tabla 6 Comportamiento del PIB por ramas de actividades económicas.....	32
Tabla 7: Vehículos particulares. 2010 a 2017.....	33
Tabla 8- Cantidad de automotores de servicio participar y vehículos de 2000 a 2017	35
Tabla 9. Grandes Competidores de autopartes	37
Tabla 10. Calificación de las fuerzas del Porter	39
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
Tabla 12. Evaluación área de producción	46
Tabla 13. Evaluación área de mercadeo y ventas	46
Tabla 14. Evaluación área de contabilidad y finanzas.....	47
Tabla 15. Evaluación interna área de talento humano	48
Tabla 16. Evaluación interna función de planeación	49
Tabla 17. Variables función de organización	49
Tabla 18. Variables función de dirección	50
Tabla 19. Variables función de control.....	51
Tabla 20 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I	52
Tabla 21. Matriz DOFA para DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S	54
Tabla 22. Objetivos de mercadeo.....	58
Tabla 23. Plan de acción estrategias de mercadeo	59
Tabla 24. Bases del plan estratégico	62
Tabla 25. Acciones dimensión financiera.....	64
Tabla 26. Acciones dimensión clientes.....	64
Tabla 27. Acciones dimensión procesos internos	65
Tabla 28. Acciones dimensión procesos internos.....	65
Tabla 29. Cronograma	66

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector al que pertenece DG Equipos y Partes	36
Figura 2. Organigrama DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S.	44

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Mapa de Cali	27
Gráfica 2. Indicadores económicos a precios constantes de 2015.	31
Gráfica 3. Marcas proveedores	38

Resumen

El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el año 2019. A nivel metodológico se recurrió a un estudio exploratorio-descriptivo, el cual busca conocer la situación externa e interna de la empresa, respecto técnicas de recolección se utilizó la recopilación documental, la entrevista y la observación participante. El principal objetivo de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S es lograr mayor participación en el mercado de la Santiago de Cali, se pretende desarrollar ventajas competitivas basadas en la experiencia de compra, el servicio al cliente, la diversidad en el porfolio de productos, garantía y respaldo, aspectos que aportan a construir una relación más duradera con los clientes, enfatizando en la fidelización y reincidencia en la compra. Las estrategias que se formularon para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se enfocan en responder a las condiciones del entorno y el sector, en este sentido el objetivo es lograr mayor penetración en el mercado de la ciudad de Cali, lo que implica mejorar la actividad comercial, fortalecer la comercialización y actividades como la promoción que se enfocan en dar a conocer la marca, así como el portafolio de servicios y productos. Respecto al plan de acción se concluye que este viable dado que contiene tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, lo cual facilita la implementación según lo planeado, así mismo realizar un seguimiento y control parcial y total que debe llevar a tomar correctivos si es necesario, en especial considerando que el entorno es dinámico y constante ocurren cambios que inciden en el desempeño de la empresa.

Palabras Claves. Planeación estratégica, balance scorecard, análisis entornos, diagnóstico interno, sector competitivo, objetivos, acciones, indicadores.

Abstrac

The objective of this work is a marketing plan for the company. DG Equipment and Parts of Colombia. SAS for the year 2019. At the methodological level an exploratory-descriptive study is presented, which looks for the external and internal situation of the company. Data collection techniques, interview and participant observation. The main objective of the DG Equipment and Parts of Colombia is to achieve greater participation in the Santiago de Cali market, with the objective of achieving competitive advantages in the shopping experience, customer service, diversity in the product portfolio, Guarantee Backing, emphasize loyalty and reoccurrence in the purchase. The strategies that can be applied to the company DG Equipos y Partes de Colombia They focus on responding to the conditions of the environment and the sector, in this sense, the objective is to achieve a greater penetration in the market of the city of Cali, which implies improving commercial activity, strengthening marketing and activities such as promotion that focuses on publicizing the brand, as well as the portfolio of services and products. Respect in the plan of action concludes that this is viable given that it contains tactics, activities, budgets, schedule, which facilitates the implementation according to plan, as well as the monitoring and partial and total control that must be carried out to correct the errors if necessary, especially that the environment is dynamic and constant that the development of the company.

Keywords. Strategic planning, balance scorecard, environment analysis, internal diagnosis, competitive sector, objectives, actions, indicators.

Introducción

La empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., es una empresa fundada bajo esta razón social en el año 2017, sin embargo sus propietarios llevan más de 20 años trabajando en el sector. Esta empresa tiene como actividad económica principal la comercialización de repuestos para maquinaria de construcción, agrícola y camiones; tiene seis líneas de comercialización de elementos de seguridad industrial, filtración para vehículos y maquinaria, lubricantes, herramientas manuales y neumáticas, insumos para talleres, aditamentos para maquinaria de construcción. En la actualidad no cuenta con planeación estratégica, lo cual se considera una necesidad dado la dinámica del sector y el mercado de donde deriva la constante amenaza de una mayor competencia, así como una transformación de los hábitos de consumo.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el año 2018. Para dar cumplimiento se diagnostica el ambiente externo e interno haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial. Posterior a ello se proponer las estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece, finalmente se establecer un plan de acción indicando las tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas.

A nivel metodológico e recurre a un estudio exploratorio-descriptivo, el cual busca conocer la situación externa e interna de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., y con base en lo encontrado formular una serie de estrategias de mercado, y el respectivo plan de acción que las materializara. Para la recolección de la información se utilizó la revisión documental para describir y analizar los distintos entornos para lo cual se consultó fuentes secundarias, para el diagnóstico interno se consultó a la gerencia y colaboradores por medio de entrevistas.

1. Antecedentes

Para el desarrollo de este proyecto de grado se consultaron diferentes estudios que sirvieron de antecedentes, dichos documentos consultados permitieron establecer claridad sobre lo conceptual, así mismo, conocer la metodología que sea utilizado en proyectos similares.

Se consultaron trabajos que permitieron evidenciar experiencias previas de elaboración de planes de mercados para empresas dedicadas a la comercialización, entre los trabajos consultados se destacó el realizado por Bermúdez (2014), en este se realizó una propuesta de un plan de Mercadeo para la empresa productora y comercializadora de fajas, Faja Flex S.A.S, se enfatizó en una estrategia de promoción, con el objeto de lograr el posicionamiento de los productos y en sí de la marca. Se hizo énfasis en analizar la situación actual de la empresa y del mercado, posteriormente se realizaron las estrategias y se estableció un presupuesto de ventas.

De igual manera se consultó el trabajo Plan de Mercadeo Estratégico de la empresa Topasufi de realizado por Prada (2015), a través de este se logra la formulación de estrategias que nacen del análisis externo e interno, se plantearon objetivos de mercado, que a la vez derivaron en un plan de acción con sus respectivos indicadores que facilitan el seguimiento y control de lo propuesto. Así mismo, se revisó el trabajo de Romero (2017) este se enfocó en un plan de mercado para Imporges S.A.S, una microempresa caleña dedicada a la importación de pellets de maíz, trigo, papa y piel de cerdo, es decir, la materia prima para la preparación de snacks fritos como chicharrones. Para la construcción de dicho plan se analizó el entorno controlable y no controlable de la empresa, se diagnosticó la situacional actual, se planteó un objetivo estratégico de mercadeo, las estrategias y mecanismos de seguimiento y control.

También se incluyó el trabajo de Zapata y Bolívar (2015) en este se propuso un modelo gerencial fundamentada en un plan de mercadeo, gracias al cual la empresa Constructora Solárium S.A.S. mejore sus procesos de ventas, servicio, oferta y relación con el cliente. Basados en el análisis de mercado, la propuesta de valor de la empresa, las fortalezas que tiene la misma y sus proyecciones a futuro, con el fin de generar valor a la empresa, sus socios y clientes.

Se consultó el trabajo de Barón y Bernal (2014) en este se diseñó un plan de estrategias de marketing recomendadas para comerciante de Caicedonia en el Valle del Cauca, con la finalidad de generar procesos de competitividad en el municipio. Para la formulación de dicho plan se realizó una investigación de mercado sobre las prácticas del marketing utilizadas por los comerciantes, se conoció la percepción de valor que puedan tener los consumidores del comercio en general, respecto a las prácticas de marketing y expectativas que los mismos tienen de los negocios comerciales del municipio. Finalmente con estos insumos se procedió a generar estrategias, con su respectivo plan de acción. Como técnicas de recolección de información se utilizó la encuesta, lo que fue valioso para consultar a comerciantes y clientes. En las estrategias se incluyó el tema de la promoción como de fidelización.

También se consultó el trabajo de Crisanchó(2009) en este se realizó un plan de mercadeo de productos alimenticios Santillana, para la comercialización de crema pastelera, FlavorRight en Bogotá. Este se realizó en el contexto de una empresa de consumo masivo, durante su desarrollo el autor implementó herramientas como la matriz DOFA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz Boston Consulting Group. De acuerdo con los resultados encontrados se formularon 19 estrategias para aumentar el número de clientes, las ventas, la recordación y por ende las utilidades de Productos Alimenticios. Una vez se realizó el diagnóstico se procedió a elaborar la DOFA y generar las estrategias, que se desarrollan más extensamente en el plan de acción.

Los diferentes trabajos consultados en los antecedentes permitieron tener claridad en la metodología que se usa en la construcción de un plan estratégico, estos consideran el análisis del entorno, el sector competitivo y la situación, de esta manera se observan las necesidades de la industria, los factores que inciden en las operaciones de la empresa, clientes, competidores.

2. Problema de investigación

2.1 Planteamiento del Problema

Este trabajo se desarrolla en el contexto de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., que tiene operaciones en la ciudad de Cali, fue fundada en el año 2017, se constituyó como Sociedad por Acciones Simplificadas, su principal actividad económica es el comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, su mercado natural es la ciudad de Cali, y desde allí atiende a otros municipios del Valle del Cauca.

La empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., es una empresa fundada el 31 Marzo de 2017 la cual tiene como actividad económica principal la comercialización de repuestos para maquinaria de construcción, agrícola y camiones; como actividades secundarias se crearon seis (6) grandes líneas la comercialización de elementos de seguridad industrial, filtración para vehículos y maquinaria, lubricantes, herramientas manuales y neumáticas, insumos para talleres, aditamentos para maquinaria de construcción. En el poco tiempo que la empresa lleva en el mercado ha logrado ampliar su portafolio de productos, teniendo una respuesta positiva en términos económicos, sin embargo, la tendencia de crecimiento en los últimos dos años ha comenzado a frenarse, y ante un panorama competitivo esto ha despertado la preocupación de la gerencia y demás jefes: administrativo, operativo y comercial.

Actualmente la empresa no dispone de un plan de mercadeo, en este contexto difícilmente puede orientar sus acciones para alcanzar de manera efectiva mejores resultados, con un aumento en el portafolio de productos, de su clientela y sobre todo de la competencia, el panorama resulta incierto, llevando a la pensar que se requiere mayor planeación para minimizar el riesgo y sacar provecho de los recursos disponibles.

Los beneficios de tener un plan en esta dimensión radican en que se administran mejor los recursos, se genera mayor impacto y se alcanzan mejores resultados en ventas, el no tenerlo supone que la empresa no distingue con claridad hacia dónde ir, se desgasta en acciones aisladas, se presenta duplicidad, conllevando a que difícilmente se logre obtener un buen desempeño comercial.

Es importante tener en cuenta, que la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., en los últimos seis meses ha identificado un crecimiento menor en las ventas, a pesar de tener una base de clientes ya consolidada. En ese sentido, la gerencia ha hecho énfasis en que las posibles causas de esta situación se deben a que la empresa no cuenta con estrategias que le permitan llegar a nuevos clientes, ni tampoco políticas para retener los actuales. En consecuencia, esta situación compromete el ingreso y rentabilidad tanto a corto plazo, la supervivencia de la misma en el largo plazo y la relación con sus clientes.

Las causas del descenso en las ventas han sido por debilidades en la gestión comercial, que no ha planificado para hacer frente a la creciente competencia, esto ha generado que no hayan conseguido nuevos clientes, ni explorado nuevos segmentos del mercado de Cali y/o municipios cercanos. Las causas del problema están asociadas a la falta de un plan de mercadeo, ha dificultado la gestión comercial de la empresa, e incluso a la fecha no se tiene un presupuesto de ventas, ni estrategias de venta para contactar prospectos de clientes, ni acciones de promoción y publicidad. Con este problema la gerencia realiza actividades según la necesidad del momento, siendo decisiones de corto plazo, que muchas veces acarrear mayores gastos o sobre costos. A su vez, esta situación, no le permite responder a las estrategias del sector y establecer objetivos y metas de largo plazo, aspecto que muchas veces ha llevado a pérdidas de clientes que ven en la competencia una opción con mayor valor agregado.

Si la empresa continua sin un plan de mercado es posible que en el corto plazo se vea reducido el ingreso por ventas, se pierda clientes, ante la llegada de nuevos competidores y la creciente tendencia de mercado en línea. En el mediano plazo la empresa vería comprometida su sostenibilidad financiera y la de los puestos de trabajo que genera. Si se implementa un plan de mercadeo la empresa podrá tener una guía o ruta para orientar sus acciones y con ello hacer frente a las contingencias de la economía, además podrá aprovechar las buenas condiciones de sectores como el sector agrícola que para el primer trimestre de 2017 creció en 7,7%.(Cámara de Comercio de Cali, 2017) Por ende se hace más que justificado diseñar un plan para esta empresa y aportar a su gestión comercial.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál debe ser el diseño del plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S que le permita mejorar su desempeño en el mercado?

Sistematización del problema

- ¿Cómo es la situación del ambiente externo e interno de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial?
- ¿Cómo deben ser las estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S?
- ¿Cómo debe ser el plan de acción que indique las tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el año 2019.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el ambiente externo e interno de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial.
- Proponer las estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S
- Establecer un plan de acción indicándolas tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas.

4 Justificación

La situación del mercado colombiano que se ha abierto a otros países ha elevado la competencia para las empresas, por lo tanto estas obligadas a tener estrategias que les permitan ser competitivas. Ante esta situación para mejorar el desempeño de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., se hace necesario formular un plan estratégico de mercado que le permita hacer frente a los cambios del sector donde se desempeña, al cambio en los hábitos de consumo de su clientela, así como las tendencias del sector. Ante un panorama de cambios se justifica tener un plan que minimice los riesgos, que haga frente a las amenazas, y permita superar las actuales debilidades que inciden en la competitividad.

El desarrollo de un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se justifica a partir de la necesidad que tiene la empresa de mejorar su gestión comercial, para así aumentar las ventas y los márgenes de rentabilidad. De igual manera el plan de mercado aporta para que la empresa sea sostenible, pueda mantener los puestos de trabajo de sus empleados, y si el panorama es favorable pueda aumentarlos.

La realización de este trabajo permitirá aplicar la investigación de mercados, con la cual se diagnosticará el entorno, el sector económico y los hábitos de consumo. Con la información recolectada a través de entrevistas, la recopilación documental y observación participante, se espera construir unas estrategias que respondan a la realidad de la empresa, tanto en lo externo como interno. El plan propuesto servirá como carta de navegación para que la gerencia de la empresa tenga un rumbo hacia el cual orientar todos sus esfuerzos, decisiones y recursos.

Los beneficios del plan de mercado para la empresa se enfatizarán en aumentar las ventas en el corto plazo, al igual que la utilidad del ejercicio, lo que implica un aumento en las ventas, participación de mercado y rentabilidad. Además se aporta para que la empresa posicione su marca, expanda sus operaciones y explore nuevos segmentos y nichos del mercado que puedan ofrecer una oportunidad económica.

Desde el punto de vista profesional está experiencia con la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., permite desarrollar habilidades en la planeación, un proceso del ciclo

administrativo desde el cual es posible conocer las diferentes facetas de la organización. Esto facilita conocer el contexto operativo y gerencial de una empresa, lo aprendido podrá ser aplicado en otras empresas que buscan ser competitivas, en especial las pequeñas y medianas que ven cada día mayor competencia y deben ser eficientes a la hora de gestionar sus procesos y acciones.

5 Marcos de referencia

5.1 Marco contextual

Este trabajo se desarrolla en el contexto de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., que tiene operaciones en la ciudad de Cali, fue fundada en el año 2017, se constituyó como Sociedad por Acciones Simplificadas, su principal actividad económica es el comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, su mercado natural es la ciudad de Cali, y desde allí atiende a otros municipios del Valle del Cauca.

Se encuentra ubicada en la dirección: CALLE 39 Norte 2 A 119, en Santiago de Cali, su teléfono: (2)3788941. La empresa cuenta con la siguiente orientación estratégica:

Misión. Comercializar productos de seguridad industrial, herramientas, repuestos para maquinaria de construcción y agrícola, Aditamentos para maquinaria, filtros automotrices e industriales y lubricantes, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en el sector industrial y comercial, garantizando la excelencia en nuestros servicios, atendiendo con productos de alta calidad con un precio razonable, y soportado por un grupo de profesionales comprometidos a ofrecer soluciones integrales en beneficio de nuestros clientes.

Visión. DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., se proyecta hacerse reconocer dentro de los próximos 10 años en todo el sur occidente Colombiano, como una empresa líder en el suministro y comercialización de productos, confiables de excelente calidad, con la mejor atención y pronta respuesta, generando así mayores oportunidades de negocio tanto hacia nuestros clientes como proveedores.

5.2 Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta los fundamentos de mercado con lo cual se pretende elaborar un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., para este caso se tendrá en cuenta aspectos como la investigación de mercados y el marketing enfocado en el servicio, dado que este último es un factor que incide en la satisfacción del cliente y con este se pueden lograr ventajas competitivas.

Uno de los autores que se referencian en mercadeo es Kotler (2012) quien ha mostrado la evolución del marketing que en su momento se enfocó en actividades de promoción y comercio y con el tiempo se ha ido enfatizando en gestionar la relación con el cliente, y posicionar la marca, y en sí convertir elementos de la estrategia de mercadeo en una ventaja competitiva. El mercadeo tiene un alcance organizacional, dado que se ha incorporado en las políticas, en las estrategias de una empresa, por ello que sea parte esencial en la toma de decisiones. De igual manera, dentro de la gestión el mercadeo se adopta como un proceso con sus respectivas actividades y procedimientos. (Romero, 2017). Esta visión más integral de lo que es el mercado ha llevado a que se tenga una orientación hacia el mercado, buscando comprender lo que pasa en él y con base en ello tomar decisiones para hacer frente a las contingencias de la economía, del sector y en sí de los cambios que presentan los consumidores.

El marketing está presente en diferentes aspectos de la organización, desde lo estratégico a lo operativo, de esta manera los productos, servicios y acciones deben pensarse en función de uno objetivos empresariales, ya sea aumentar las ventas, penetrar o desarrollar mercados, expandir portafolio de productos, posicionar la marca, etc. La actividad de mercado a la vez que genera información, construye estrategias y las gestiona acorde a los objetivos organizacionales de la empresa y en cooperación con otras dependencias; producción, logística, finanzas, contabilidad, etc.

Como lo plantea Zapata y Bolívar, (2015) y Bermúdez, (2014) uno de los aspectos claves al momento de generar estrategias de mercados es conocer cómo se encuentra el entorno, el sector competitivo, incluso las tendencias y hábitos de los consumidores, en este sentido se debe recurrir a la investigación mercados, la cual busca recopilar información de mercado, analizarla y convertirla en la base sobre la cual se tomará decisiones.

La investigación de mercados es un instrumento que facilita conocer los hábitos de consumo, necesidades y expectativas de los clientes; lo cual es una base de alta importancia para la construcción de estrategias de mercados que conlleven a generar relaciones de confianza y de largo plazo. Para Kotler y Keller (2012) la investigación de mercados; “es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la

empresa”(p. 65).La investigación de mercados se puede centrar en analizar la oferta y la demanda, a la vez que se estudia la competencia y sustitutos, también se puede estudiar los clientes.

La investigación de mercados es fundamental al momento de realizar un plan de mercadeo dado que permite conocer el panorama, y con visualizar escenarios donde la empresa se va a desempeñar(Bermúdez, 2014).Sobre esta base es posible la construcción de estrategias sólidas, viables y alcanzables. Por ende, antes de construir estrategias debe haber una etapa de investigación que genere información que permita caracterizar las diferentes variables que inciden en el desempeño de la empresa, tanto en lo productivo, comercial, financiero y demás.

Como establece Tayala y Molina(2014) uno de los aspectos que se ha considerado en la gestión de mercadeo es conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales y actuales, para esto es posible recurrir a la investigación de mercados la cual recopila información necesaria para elaborar estrategias y programas de mercadeo. Según Prieto (2013)la investigación es toda actividad enfocada en analizar datos e información que permita comprender la dinámica de intercambio de bienes y servicios, a través de distintas técnicas se analiza los aspectos como la posición de los competidores, hábitos de consumo, demanda, oferta, estructura del sector, entre otros aspectos.

Kotler (2012) propone que la investigación de mercados permite conocer las características y tendencias en la industria en el mercado, la adquisición y diversificación del mercado.Prieto (2013)enfatisa en que la investigación de mercados tiene varios alcances, no necesariamente se centra en los consumidores, sino que debe considerar aspectos macro y micro. En la actividad de recopilar información se debe enfatizar en cual resulta relevante para la empresa, de esta manera se podrá profundizar en los aspectos que comprometen mayormente el desempeño en el mercado. Tayala y Molina (2014) enfatizan en la importancia de una investigación de mercados para conocer las características y tendencias en la industria, estrategias de la competencia, (de diversificación o expansión), así mismo un análisis de la situación interna de la empresa, al igual que los hábitos de consumo de los clientes potenciales y/o actuales.

Con base a la investigación de mercados, es posible elaborar unas estrategias que respondan a la estructura del mismo. Ynzunza e Izar (2013) señalan en las diferentes posibilidades que se tienen a la hora de formular una estrategia, ya sea diversificando productos, penetrar los mercados actuales. En este sentido se debe considerar dos aspectos: el mercado y los productos, al cruzar estas variables se podrá tener una serie de opciones estratégicas, ya sea penetrar el mercado actual, desarrollar nuevos productos para los mercados actuales, o si expandirse a nuevos mercados. También cabe la posibilidad de diversificar tanto productos como mercados, esto permite aprovechar oportunidades que ofrece al mercado. (Ramírez, 2013)

A nivel de estrategias existen diferentes enfoques, sin embargo, estas se orientan a lo que autores como Ansoff (1979) han denominado alternativas estratégicas las cuales dependen de dos variables: mercados y productos. Esto genera cuatro posibles escenarios u opciones: 1) penetración de mercados, lo que implica productos actuales en mercados nuevos, 2) desarrollo de mercados, que significa llevar los actuales productos a mercados nuevos, 3) desarrollo de productos implica crear nuevos productos y en los mercados actuales, 4) considera diversificación implica crear nuevos productos y llevarlos a nuevos mercados. (Martínez, 2006).

Una de las estrategias a considerar es la penetración, esta guarda relación con la de participación, para lo cual se debe tener considerar tres aspectos: crecimiento, defensa, reconversión. Según Monteferrer (2013) el crecimiento hace referencia al aumento de la participación en el mercado, ya sea en los mercados en los que ya se hace presencia o en nuevos segmento hacia donde se éste dirigiendo, respecto a la defensa esta hacer referencia a las actividades que la empresa desarrolla para mantener su posición en los mercados actuales. Por su parte, la reconversión refiere a la estrategia de cambiar el objeto de los negocios, para ingresar a nuevos mercados y atender nuevos segmentos del mercado, la reconversión puede ser total o parcial, es decir puede presentarse para toda la organización para alguna línea de negocio específica. Por último se presenta la salida, una opción en que se abandona alguna actividad, línea de productos o segmentos del mercado.

Otro de los aspectos que se debe considerar en la construcción de estrategias es el servicio considerando que este hace parte de la experiencia de compra, sobre todo cuando se trata de

productos industriales o especializados que requieren conocimientos y habilidades para su uso. El marketing orientado a los servicios ha ido ganando espacio, porque es gracias al servicio al cliente que las empresas han buscado construir ventajas diferenciadoras o competitivas, aspecto que se entiende cuando el entorno permite fácilmente imitar otro tipo de estrategias.

Kotler (2012), enfatiza en los campos de aplicación para el marketing enfocándose no solo en aspectos puntuales del intercambio de bienes y servicios, sino que abordan una visión más amplia de lo que es la experiencia de compra, la cual no se reduce a un momento específico, sino más bien en una relación entre clientes y empresa. Según Duque y Ramírez (2014) las relaciones que se construyen entre empresas y clientes influyen directamente en aspectos como la lealtad y a confianza, aspectos sobre los cuales se fundamenta la fidelización y reincidencia en compra. Sin embargo también supone el beneficio mutuo de entre los eslabones de la cadena logística, (empresa, distribuidores, clientes) la estrategia implementada debe conducir hacia la satisfacción, en esta lógica el servicio es un canal que por un lado entrega mayor valor, genera confianza, incentiva la venta, y al mismo tiempo indaga por las necesidades de distribuidores y clientes para ajustar las acciones que deben conllevar a satisfacerlas.

Por lo tanto, en la estrategia de mercados se debe incluir el servicio como un aspecto diferenciador, según Corea y Gómez (2014) a diferencia del mercado tradicional el marketing de servicios se enfoca en satisfacer el consumidor a través de cada aspecto y factor que incide en el servicio que está comprando. Por lo tanto, el eje centran en que se debe pensar es en la experiencia del cliente. En este sentido, cuando se formulan estrategias, se debe incluir una dimensión que por un lado indague sobre las expectativas de los clientes respecto al servicio y por otro, se construyan tácticas y acciones a materializar un servicio adecuado. (Schmidt, Pizzinatto, Canhadas, Rumening, 2014)

5.2 Marco Legal

Para el desarrollo de este proyecto se tendrá en cuenta la normatividad que regula la comercialización, en especial se considera el Código de Comercio.

Respecto a los aspectos que se ofrecen a los clientes, la empresa también debe acogerse al Estatuto del consumidor, establecido mediante la ley 1480 de 2011, que tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. Esto último ha sido clave en materia de claridad y transparencia en precios, publicidad y promociones de descuento, para que en ningún momento se engañe al consumidor.

6 Diseño Metodológico

6.1 Tipo de estudio

De acuerdo con enfoque del presente trabajo es exploratorio-descriptivo, el cual busca conocer la situación externa e interna de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., y con base en lo encontrado formular una serie de estrategias de mercado, y el respectivo plan de acción que las materializara. Se recurre a desarrollar un estudio descriptivo y exploratorio que permita abordar los diferentes aspectos que inciden en el desempeño de la empresa, tales como el entorno, el sector competitivo, y la situación interna (Hernández, Fernández y Baptista, 2015). Se logrará desarrollar los procedimientos necesarios para organizar, representar, analizar y estudiar gráficamente la información primaria y secundaria. La ventaja de los estudios descriptivos es que facilitan abordar las variables o factores que integran un problema de investigación, logrando comprenderlas posibles relaciones entre una y otra variable. Se considera exploratorio porque en la empresa no se ha realizado un estudio similar, sobre un plan de mercado no se ha trabajado en esta organización y por ende no se tiene un referente, con el desarrollo de este trabajo se genera un precedente.

6.2 Método

A nivel de método de investigación se recurre al método deductivo, que consiste en aplicar una teoría en un contexto práctico, en este caso se aplica lo referente a planeación estratégica en el contexto de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S. Gracias a este método se podrá recolectar la información, organizarla, analizarla y finalmente concluir, lo cual resulta acorde a los objetivos que se plantearon donde primero se realiza un diagnóstico interno y externo, posteriormente se proponen estrategias y acciones, y finalmente se establecen indicadores para seguimiento y control.

Para este caso se recurre a una investigación mixta, se utilizó información mixta de tipo cualitativo y cuantitativo, para abordar una descripción externa e interna más detallada y precisa. La ventaja de usar este tipo de información es que se logra profundizar en la descripción de un fenómeno, estableciendo posibles relaciones, es decir que además de la descripción se puede complementar con opiniones o argumentos. (Hernández, Fernández y

Baptista, 2015). Considerando que se hace énfasis en el tema de mercadeo y ventas la inclusión de cifras permite ilustrar el comportamiento de una variable a través del tiempo, o de un contexto, a través de opiniones o argumentos explicados por las posibles variaciones. En este caso se hará énfasis en la descripción de la economía, del sector empresarial y del desempeño en ventas.

6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

6.3.1 Fuentes de información

Respecto a las fuentes de datos se clasifican en dos grupos: primarias y secundarias, tal como se describen a continuación:

Fuentes Primarias: En este grupo de destaca el gerente general, el jefe administrativo, jefe operativo y jefe comercial. Se consultarán a través de la entrevista (Ver anexo A). De igual manera, estas personas aportaran documentos para conocer los planes de expansión, comerciales o presupuestos financieros.

Fuentes secundarias. En este grupo se ubican documentos de entidades oficiales de Colombia, informes sectoriales, además de investigaciones académicas públicas en bases de datos que agrupan revistas científicas.

6.3.2 Técnicas de recolección de información

A nivel de técnicas de recolección se utilizará la recopilación documental, la entrevista y la observación participante.

Entrevista. Será aplicada al gerente, jefe operativo y jefe comercial, considerando que estos son expertos y tienen una visión más amplia del tema para dar a conocer aspectos internos, y la percepción del mercado y de la competencia. (Ver formato A)

Observación participante. Esta se usará durante las visita a la empresa, para conocer los equipos, instalaciones e infraestructura usadas en los procesos productivos, gestión de inventarios, atención al cliente, entre otros aspectos.

Recopilación documental. Esta se usará para indagar por información del entorno de la empresa, el mercado y sector competitivo, realizando así la consulta de documentos oficiales, sectoriales y académicos, haciendo incluso la revisión de Bases de datos académicas: ScientDirect, Scielo, Dialnet, red de bibliotecas de universidades, trabajos de grado, estudios de campo, etc.

6.4 Actividades de investigación

Entre las actividades que se desarrollan para culminar este proyecto de investigación figuran:

- Análisis del entorno de la empresa identificar amenazas y oportunidades
- Elaboración Matriz MEFE
- Análisis del sector económico (competitivo) según fuerzas de Porter
- Elaboración Matriz Perfil Competitivo
- Realización de entrevistas.
- Análisis interno de la empresa por áreas y por procesos.
- Caracterización áreas de la empresa
- Descripción procesos internos
- Descripción planes de desarrollo
- Identificar fortalezas y debilidades.
- Matriz MEFE
- Elaboración Matriz DOFA
- Formulación de estrategias
- Elaboración Plan de Acción
- Elaboración Cronograma
- Elaboración Presupuesto
- Elaboración Indicadores

7 Resultados

7.1 Diagnóstico el ambiente externo e interno de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial.

El mercado de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S es la ciudad de Cali, desde la cual podrá atender a otros mercados próximos dado la ubicación geográfica y la capacidad en infraestructura. El municipio de Santiago de Cali está ubicado en el Departamento del Valle del Cauca; limita al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur con el municipio de Jamundí y al occidente con los municipios de Buenaventura y Dagua (Alcaldía de Cali, 2015) Tal como se aprecia en el siguiente mapa.

Gráfica 1. Mapa de Cali



Fuente. ALCALDÍA DE CALI. Situación en Salud de Cali. Año 2015.

Cali es la principal ciudad del Sur Occidente colombiano tanto por la concentración de población que para el año 2018 se estima en 2.445.000 de habitantes, principalmente los

habitantes se ubican en la zona urbana, tal como se discrimina en la siguiente tabla, en la cual también se aprecia la distribución por género, cantidad de hombres y mujeres.

Tabla 1. Distribución de Cali

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47

Fuente. Alcaldía de Cali (2016)

El mercado de la ciudad de Cali representa oportunidades para las empresas dado que concentra un importante número de consumidores, sin embargo hay que considerar aspectos como las condiciones socio demográficas .En la ciudad la población se concentra en los estratos con menos ingresos económicos: estrato 1, 2 y 3, que representan aproximadamente el 84% del total de la población. En la siguiente tabla se aprecia que los estratos 1, 2 y 3 tienen mayor participación porcentual en la población.

Tabla 2. Distribución de la población según su estratificación. 2018.

Distribución de población según estratificación socioeconómica de la vivienda.			
Estrato Socioeconómico		%	Cantidad Población a 2018.
	TOTAL	100%	2.445.405
1	Bajo- Bajo	22%	537.989
2	Bajo	32%	782.530
3	Medio- Bajo	31%	758.076
4	Medio	7%	171.178
5	Medio-Alto	6%	146.724
6	Alto	2%	48.908

Fuente. Alcaldía de Cali. (2018) Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2017.

Lo anterior es relevante para las empresas dado que se considera que la situación socioeconómica afecta la capacidad de compra, especialmente en bienes que están por fuera de los de primera necesidad.

Uno de los entornos más importantes para la empresa es el entorno económico, dado que este afecta de manera directa la demanda de bienes y servicios, además impacta sobre el consumo, condiciona los precios y costos. Por ende es relevante analizar este entorno para identificar aspectos relevantes que puedan incidir en el desempeño de las empresas.

En entorno económico se debe considerar aspectos que afectan al país, entre los datos más relevantes figura el producto interno bruto (PIB) que refleja en gran medida el comportamiento de la economía en general.

El PIB en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, con excepción de año 2009 donde tuvo el crecimiento muy por debajo a los años posteriores, las consecuencias de que este año (2009), no tuviera un crecimiento mayor se ha relacionado a la crisis financiera del año 2008.

Para el año 2017 la variación del PIB fue de 1,8%, en el cuarto trimestre este cerró en 1,7%, para los tres primeros trimestres el crecimiento estuvo por 2,5%, lo que evidencia una recuperación, sin embargo dicho crecimiento ha estado por debajo de lo pronosticado. De igual manera para el año 2018 se evidencia una recuperación del consumo final, para el IV trimestre del año 2017 este consumo terminó en 175.410, para los tres primeros del 2018 se ubicó por encima de 177.219 miles de millones de pesos.

Tabla 3. Comportamiento del PIB y Consumo final

Período	PIB		Consumo final	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2017	835.165	1,8	695.196	2,2
2017-IV	210.614	1,7	175.410	2,2
2018-I	212.485	2,6	177.219	2,9
2018-II	213.736	2,5	178.801	3,2
2018-III	214.227	2,6	180.651	3,6
2018-iv	215.975	2,9	183.119	3,6

Fuente. Banco de la República. (2019)

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este índice mide el porcentaje de incremento en los

precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.

El escenario de la economía colombiana y las expectativas de crecimiento incide en las decisiones empresariales que se vayan a tomar, entre ellas la inversión, expansión y demás estrategias a implementar. Por ende es importante conocer los indicadores macroeconómicos, entre ellos la formación bruta de capital, exportaciones e importaciones, tal como se presentan en la tabla 4. La formación bruta de capital de considera un indicador que refleja el crecimiento o deterioro de la inversión, en el país para el primer trimestre del 2018 se presentó un decrecimiento de -3.0, para los siguientes trimestres se presenta una recuperación para el tercero se presentó un incremento del 4.5. Respecto a las exportaciones se evidencia un crecimiento sostenido, incluso de desde el IV trimestre de 2017, lo que es una situación positiva para el país. Por el lado de las importaciones se evidencia un comportamiento negativo para el IV de 2017 y I de 2018, posterior a ello se encuentra una recuperación.

Tabla 4. Principales indicadores económicos de Colombia. 2017 y 2018...

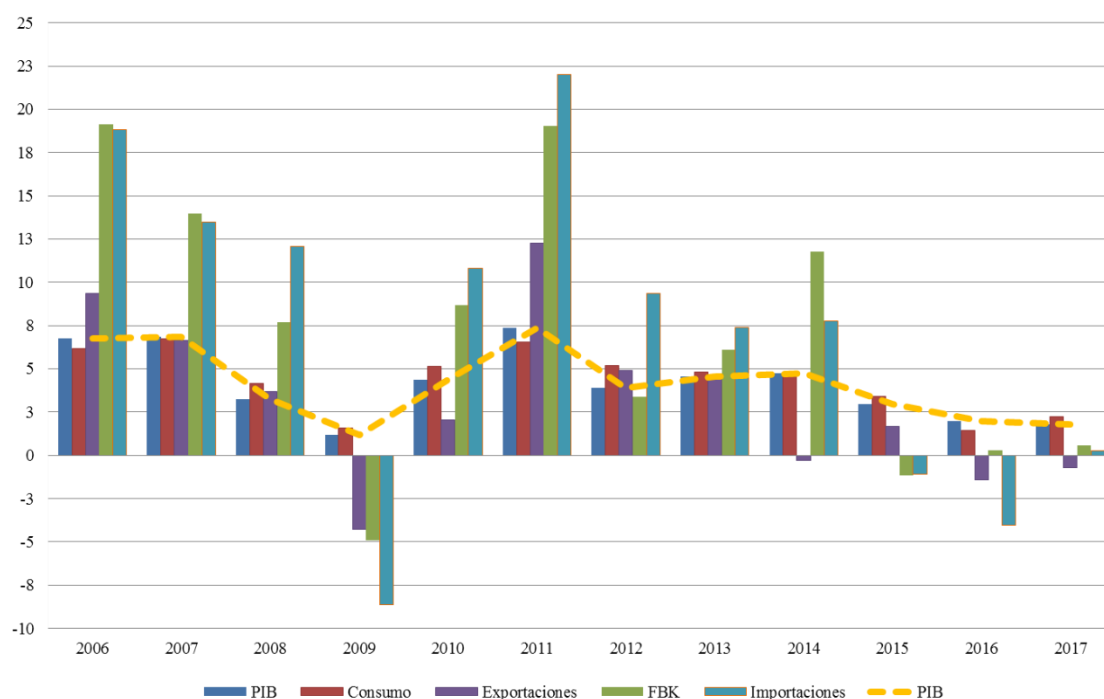
Período	Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2017	192.965	0,6	123.253	-0,7	175.850	0,3
2017-IV	47.862	2,8	30.723	-4,1	42.996	-3,2
2018-I	46.817	-3,0	30.548	-0,3	44.473	-1,5
2018-II	48.971	1,0	31.769	2,5	46.358	4,8
2018-III	50.562	4,5	31.388	1,6	45.814	5,4
2018-IV	49.755	9,9	32.823	3,1	50.759	15,6

Fuente. Banco de la República. (2019)

Como se aprecia en la anterior tabla que el PIB ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 8 años, ha oscilado entre el 3,1% (mínimo) y 6,6% (máximo). Aspecto que refleja el buen momento de la economía y que ha permitido que se proyecte mayor inversión en actividades productivas. Respecto a la formación bruta de capital se evidencia que en los años 2016 y 2017 el comportamiento ha sido negativo, -2.2% y 3,3% respectivamente, lo cual se explica por una desaceleración en la economía que se refleja en el PIB, en las exportaciones e importaciones (Banco de la República, 2017). Sin embargo, esto se considera una situación transitoria y se proyecta que estos indicadores tengan saldo positivo para los años siguientes.

En la gráfica 1, se aprecia que para algunos, como el 2006 las exportaciones tuvieron una caída, es decir un saldo negativo, en 2009 se presentó una situación similar para exportaciones, formación bruta de capital (FBK) e importaciones, para 2016 y 2017, se aprecia un tendencia similar para dichos indicadores, sin embargo, en términos generales desde el año 2001 a 2017 la tendencia ha sido positiva.

Gráfica 2. Indicadores económicos a precios constantes de 2015, entre 2006 a 2017.



Fuente. Banco de la República. (2018)Indicadores económicos. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Uno de los indicadores más relevantes en la economía es el producto interno bruto, el cual refleja el buen o mal momento porque que se atraviesa. Este indicador está ligado al comportamiento de la demanda de bienes y servicios, por ende incide en las expectativas de crecimiento, expansión, inversión e incluso sobre la continuidad de la actividad económica. En la siguiente tabla se presenta el comportamiento de este indicador desde el año 2002, cuando se ubicó en 2,5, para 2017 este llegó a 3.8, demostrando así un tendencia positiva a lo largo de este periodo.

Tabla 5. Tasa de crecimiento del PIB

PIB	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2,5	3,9	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,7	4	6,6	4	4,9	4,4	3,1	5,2	3,8	2,77

Fuente. Banco de la República (2019).

Respecto al comportamiento del sector agropecuario donde se ubican los clientes de la empresa, se observa un comportamiento positivo, desde el año 2010 a 2018. En los años 2015 y 2016 se observó uno de los mayores crecimientos 12,63% y 18,17% respectivamente. En la siguiente tabla se presenta el comportamiento del PIB por rama de actividades económicas.

Tabla 6 Comportamiento del PIB por ramas de actividades económicas

Ramas de actividad económica	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,31	9,29	-0,70	3,38	7,87	12,63	18,17	3,28
Explotación de minas y canteras	26,29	50,01	5,96	-1,07	-11,91	-19,55	-17,73	15,83
Industria manufacturera	4,67	10,02	6,13	3,48	3,41	4,88	8,93	3,43
Electricidad, gas y agua	7,52	7,57	6,01	5,81	5,30	10,40	12,84	5,54
Construcción	1,10	16,59	15,53	18,34	15,07	2,83	10,15	1,05
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	8,25	11,27	6,91	8,97	8,41	10,43	10,75	5,36
Transporte, almacenamiento y comunicación	3,40	4,38	3,78	13,83	9,96	12,15	3,70	3,25
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,22	8,41	8,79	6,94	8,04	7,40	8,78	8,08
Servicios sociales, comunales y personales	8,81	8,71	9,83	10,69	8,55	7,54	7,44	9,47
Subtotal Valor agregado	7,61	13,27	7,50	7,55	6,06	5,30	7,50	6,27
IVA no deducible	11,44	20,06	5,49	-5,55	11,79	6,32	1,42	14,64
Derechos e impuestos sobre las importaciones	18,68	11,41	-13,58	-1,94	10,84	10,52	-14,50	-7,42
Impuestos excepto IVA	10,44	21,63	6,31	24,43	7,58	11,11	6,73	8,39
Subvenciones	-10,70	61,89	20,07	0	-35,90	-14,29	-1,31	4,99
Total impuestos	12,23	19,06	3,61	0,60	12,18	8,63	1,92	11,21
Producto interno bruto	7,98	13,76	7,15	6,96	6,55	5,58	7,02	6,67

Fuente. Banco de la República. (2018)

De acuerdo con los indicadores económicos del país, se evidencia un crecimiento sostenido, con periodos en que dicho crecimiento se ha desacelerado, sin embargo las políticas económicas emprendidas han permitido estabilizar la inflación y reducir el desempleo, aspecto favorable que incentiva la demanda de bienes y servicios.

En el caso puntual del sector agropecuario se evidencia un crecimiento positivo para los últimos años (2015 a 2017) el cual se podrá mantener por incidencia de la implementación del proceso de paz que conlleva a una mayor inversión en la agricultura y actividades conexas. A pesar de que en 2015 se tuvo un crecimiento significativo para 2016 el panorama no fue similar, lo cual se ha explicado por Asociación Nacional de Instituciones Financieras

(ANIF) (2017) por la crisis de rentabilidad del sector (altos costos de producción y bajos precios pagados al productor), y por la incidencia de fenómenos naturales como el Niño y Niña, que han afectado los cultivos, el transporte de los productos debido al mal estado de vías secundarias y terciarias.

Otro de los segmentos que más interesa a la empresa es el sector de los vehículos especialmente de los de servicio público y transporte pesado. Según cifras del Departamento Administrativo de Planeación para el 2010 en Cali, ha venido creciendo de manera significativa el parque automotor, especialmente en el segmento de las motocicletas que ha sido el que más ha crecido. El parque automotor para el servicio público también ha crecido, lo cual es una oportunidad importante para quienes se dedican a la comercialización de repuestos y autopartes.

Tabla 7: Vehículos particulares. 2010 a 2017

Año	Vehículos particulares	Tasa de Crecimiento Vehículo Particular
2010	257.373	7,3%
2011	279.905	8,8%
2012	300.507	7,4%
2013	321.493	7,0%
2014	345.165	7,4%
2015	370.419	7,3%
2016	395.202	6,7%
2017	418.940	6,0%

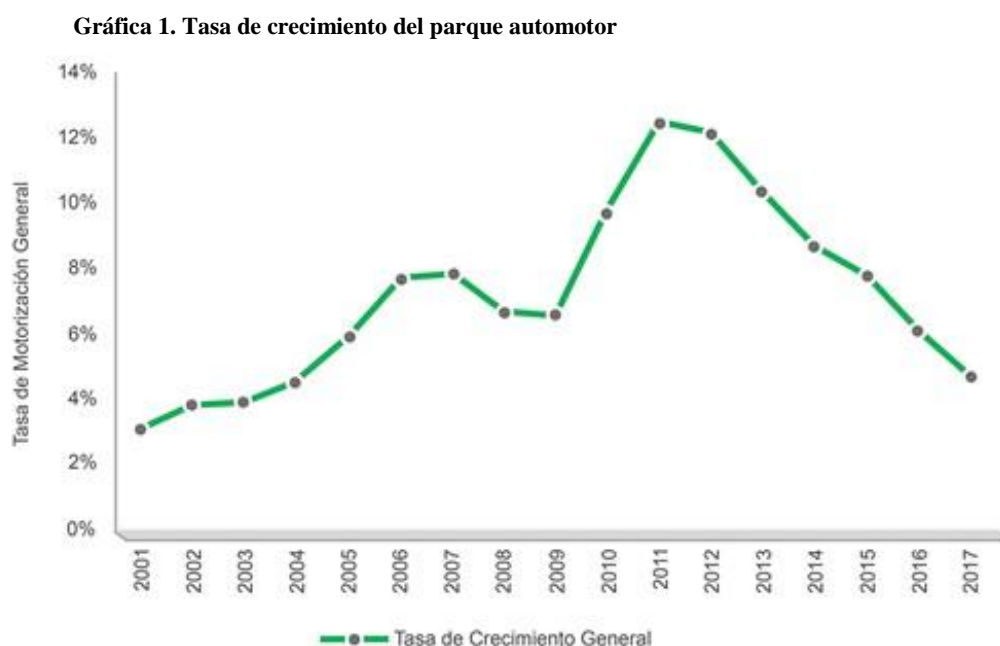
Fuente. Alcaldía de Cali (2018)

Como se observa en la siguiente tabla, en la ciudad de Cali, ha aumentado la cantidad de vehículos en general, para el año 2014 la ciudad contaba con 680.056, siendo las motos las que más incidieron, pasando de 82.150 unidades en 2008 a 190.460 en el año 2014. (Alcaldía de Cali, 2015) La cantidad de vehículos particulares también ha crecido de manera significativa. En los últimos años el parque automotor de la ciudad de Cali, así lo demuestra la Tasa de Crecimiento del Parque Automotor (Autos y Motos) entendida como:

La tasa de crecimiento del parque automotor (autos y motos) se refiere a la celeridad de la adquisición de vehículo privado (automóvil y moto), es decir mide el cambio en la pendiente (variación o delta) del número de automóviles y motocicletas particulares entre un período y otro (Alcaldía de Cali, 2018).

Según la alcaldía de Cali, la tasa de crecimiento del parque automotor general (autos y motos

particulares) ha sido creciente desde el 3% en el año 2001 hasta 7,6% en 2006, durante el año 2007 permaneció estable y en 2008 - 2009 registró un decrecimiento. A partir del año 2010 la tasa de crecimiento presentó una variación importante creciendo a tasas del 12% en los años 2011 y 2012. Sin embargo a partir del año 2013 el indicador presenta una tendencia a la baja, ubicándose en 4,8% en 2017 (Alcaldía de Cali, 2018). En la siguiente gráfica se aprecia el comportamiento de esta tasa, para el año 2013 y 2014 se logró el mayor crecimiento, para los años siguientes se ha presentado un decrecimiento, lo cual puede estar relacionado por la situación económica del país.



Fuente. Alcaldía de Cali (2018)

Como lo ha establecido la Alcaldía, si se analiza el indicador solo para los vehículos particulares, se observa un comportamiento similar durante los primeros años de análisis, coincidiendo el decrecimiento en el año 2009, solo que la tasa de decrecimiento es mayor para los vehículos particulares. A partir de 2010 se aprecia un incremento en la tenencia de vehículos particulares hasta el año 2011. A partir del año 2012 se observa una tendencia a la baja aunque con tasas promedio del 7% (Alcaldía de Cali, 2018).

En la siguiente tabla se aprecia el crecimiento del parque automotor entre los años 2000 a 2017, para vehículos particulares y motos, en los dos casos el aumento ha sido progresivo, siendo en los años de 2011 a 2013 los que mayor variación presentan.

Tabla 8- Cantidad de automotores de servicio participar y vehículos de 2000 a 2017

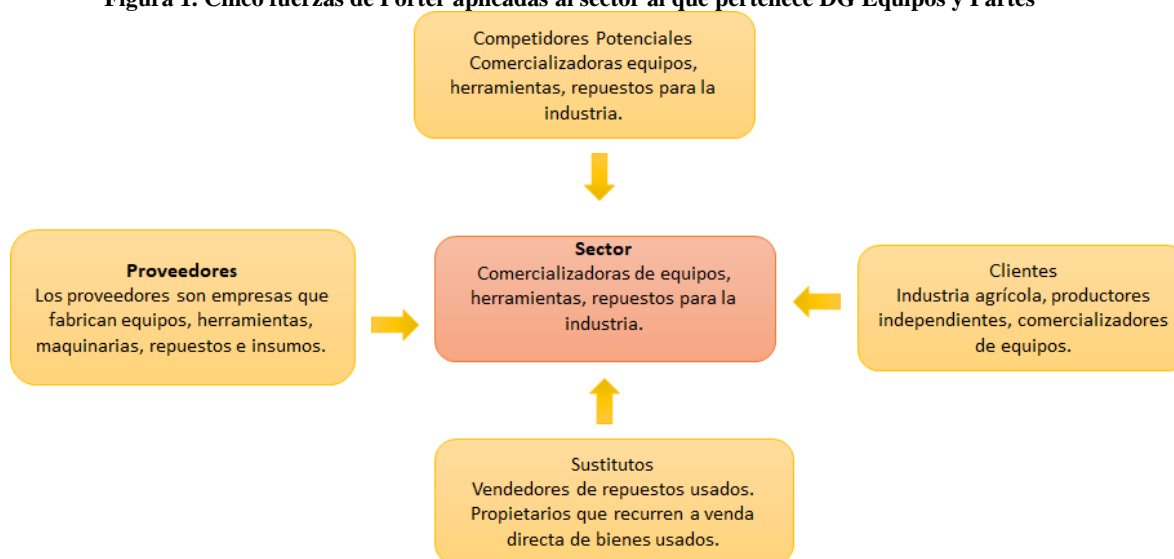
Año	Motos particulares	Vehículos particulares	Motos + Vehículos	Tasa de Crecimiento
2000	55.462	139.952	195.414	
2001	56.045	145.394	201.439	3,10%
2002	56.498	152.672	209.170	3,80%
2003	57.038	160.323	217.361	3,90%
2004	58.267	168.837	227.104	4,50%
2005	60.679	179.831	240.510	5,90%
2006	64.309	194.554	258.863	7,60%
2007	66.650	212.359	279.009	7,80%
2008	69.871	227.705	297.576	6,70%
2009	77.256	239.913	317.169	6,60%
2010	90.693	257.373	348.066	9,70%
2011	111.422	279.905	391.327	12,40%
2012	138.262	300.507	438.769	12,10%
2013	162.626	321.493	484.119	10,30%
2014	181.174	345.165	526.339	8,70%
2015	196.934	370.419	567.353	7,80%
2016	206.592	395.202	601.794	6,10%
2017	211.538	418.940	630.478	4,80%

Fuente. Alcaldía de Cali (2018)

7.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., se encuentra en el sector de comercialización de productos de seguridad industrial, herramientas, repuestos para maquinaria de construcción y agrícola, Aditamentos para maquinaria, filtros automotrices e industriales y lubricantes. Para realizar un análisis del sector se recurrió a las cinco fuerzas de Porter (2010) donde se analiza la influencia de los competidores potenciales, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la influencia de los sustitutos, y también la dinámica del sector representada por competidores actuales. En la siguiente figurase presenta estas cinco fuerzas.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector al que pertenece DG Equipos y Partes



Fuente. Elaboración propia. 2018.

El sector de comercialización de productos de seguridad industrial, herramientas, repuestos para maquinaria de construcción y agrícola, aditamentos para maquinaria, filtros automotrices e industriales y lubricantes, se muestra altamente especializado dado que son bienes de alto valor y su uso restringido a un segmento específico del mercado (Álvarez, Artunduaga, Urbina y Riascos (2010) (Calderón, 2017). Esto implica una alta competitividad entre los competidores actuales y se proyecta que con el comercio electrónico y además las facilidades que han permitido los tratados de libre comercio firmados por Colombia se aumente la competencia con los proveedores. De igual manera como señala Bejarano y Roa (2018) China ha tenido un crecimiento acelerado en la última década, siendo el sector de autopartes y la industria automotriz como los principales sectores de la economía nacional, lo que ha hecho que la mayoría de productos de autopartes importados en Colombia sean de origen chino.

Respecto al poder de negociación de los competidores actuales se evidencia una dinámica constante dado que se han posicionado en el mercado, han consolidado su portafolio de servicios y productos, con cierto grado de especialización, además han construido una relación firme con sus clientes. En este sentido cada actor tiene una fuerte posición sin embargo la demanda del mercado garantiza que cada uno obtenga una participación y rentabilidad.

En el sector de las autopartes en Colombia se evidencia la presencia de competidores con un alto poder de influencia en el sector, en la siguiente tabla se aprecian los más representativos cuyo volumen de las transacciones en importación reflejan su posición dominante.

Tabla 9. Grandes Competidores de autopartes

Principales empresas importadoras							
NIT	Importador	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
860025792	SOCIEDAD DE FABRICACION AUTOMOTORES S.A.S. SOFASA S.A.	664.147,64	532.522,16	580.367,33	2.550.621,53	1.973.766,62	6.301.425,28
830007183	DEPOLUJO SAS	1.255.129,17	1.283.059,25	1.349.388,37	1.308.909,20	1.036.828,34	6.233.314,33
860002304	GENERAL MOTORS COLMOTORES SA	1.082.787,67	961.898,02	986.703,23	861.250,81	937.729,61	4.830.369,34
890900317	AUTOTECNICA COLOMBIANA S.A.S	1.209.380,94	1.086.456,17	1.036.344,74	1.200.498,84	705.848,04	5.238.528,73
860522243	CARROCERIAS ESPECIALES LTDA	2.580.930,34	1.361.037,98	983.121,51	463.714,95	567.152,11	5.955.956,89
860001307	DISTRIBUIDORA NISSAN S.A.	478.563,31	490.680,04	389.272,73	462.697,49	484.955,92	2.306.169,49
890900943	COLOMBIA DE COMERCIO S.A.	504.132,10	483.680,00	637.810,44	430.479,56	420.971,27	2.477.073,37
900339960	AMERICANA DE LUJOS Y ACCESORIOS AMERLUJOS S.A.S	405.403,49	718.200,94	443.862,15	517.606,33	376.613,23	2.461.686,14
800055730	INDUFARCE S.A. CODIGO U.A.P. 713	707.046,44	630.135,70	433.310,00	392.453,30	337.189,23	2.500.134,67
830078966	METROKIA S.A.	703.865,75	1.208.765,89	1.005.863,72	176.419,94	127.562,15	3.222.477,45

Valor FOB USD

Fuente. Bejarano E. M., Roa A. M. (2018) Análisis del sector autopartes en Colombia con la implementación del libre comercio. Universitaria Agustiniana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa De Negocios Internacionales Bogotá D.C.

El poder de negociación de los proveedores para este sector resulta alto dado que son exclusivos en particular los fabricantes de equipos y maquinaria, esta clase no puede ser remplazados por ende se produce una total dependencia y la negociación sobre costos es mínima. Existen otros proveedores como los fabricantes de repuestos e insumos que si pueden ser remplazados sin embargo esto representa un alto costo y riesgo por ende, la empresa opta por construir una alianza estratégica con estos y así mantener un poder de negociación favorable. Una de las amenazas con los proveedores es que estos se pueden convertir competidores dado que algunos tienen venta directa y a través del comercio electrónico se puede adquirir productos, además en el mediano plazo pueden ingresar al mercado colombiano a través de representación directa.

En la siguiente gráfica se aprecia las marcas de los diferentes proveedores del sector, estas se caracteriza por ser grandes compañías especializadas en el tema de la maquinaria y equipos, tanto porque los fabrican como por la venta de repuestos e insumos. De acuerdo con la

gerencia de DG Equipos y Partes los proveedores al ser tan especializados su remplazo implica un alto costo y compromete el respaldo a los clientes.

Gráfica 3. Marcas proveedores



CAMIONES:



FILTROS Y ACEITES:



Fuente. D &G Equipos y Partes de Colombia. (2019)

De igual manera en el caso de los proveedores debe considerarse que estos han desarrollado una vocación exportadora, según lo documenta el diario la República (2018) Colombia se ha consolidado en los últimos años como un jugador en la exportación de maquinaria agrícola.

“De acuerdo con cifras de Pro Colombia, estas exportaciones desde el país registraron un crecimiento de 18,9% entre 2016 y 2017... Entre tanto, en el primer trimestre de 2018 los productos más exportados fueron máquinas y aparatos para la industria lechera, las demás partes de máquinas y aparatos de la industria lechera y pulverizadores portátiles para agricultura u horticultura agrupando 73% del total exportado” (Diario La República (2018, parr. 5).

El poder de negociación de los clientes es bajo dado que el mercado tiene limitadas opciones para comprar esta clase de productos, además la compra en mercados externos genera un alto

costo y representa un riesgo. Por ende, el cliente tiene pocas opciones para escoger y debe acogerse a las condiciones de los actuales competidores de los cuales además de buscar productos también busca asesoría y respaldo.

Los sustitutos tiene de igual manera una alta incidencia dado que pueden competir con precios más bajos, en este caso los sustitutos son comercializadores de herramientas, equipos, repuestos usados en particular, los cuales son comprados de manera informal o también a través de contrabando. Su mayor fortaleza es el tema de costos, sin embargo la falta de garantía y respaldo se convierte en la mayor debilidad. La comercialización de equipos de segunda tiene acogida dado que facilita acceder a equipos y maquinaria a bajo costo, un tema que superar la debilidad financiera de los clientes (Castaño y Cardona, 2014). Mecanismos como OLX, Mercado Libre, MarkePlace de Facebook ha facilitado la comercialización logrando una comunicación rápida entre vendedor y comprador.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores en el mercado la probabilidad es baja dado que se requiere grandes inversiones de capital, el conocer y tener relaciones con los proveedores lo cual es un tema complejo dado que algunos se ubican en otros países. Se debe tener personal especializado capaz de brindar servicio de asesoría a los clientes lo cual requiere inversiones en capacitación y entrenamiento (Castaño y Cardona, 2014).

En la siguiente tabla se presenta la calificación de las fuerzas de Porter (2010) en se presenta cada una de las fuerza valoradas, se califica su influencia si es alta y baja, lo que implica una mayor o menor amenaza, así mismo se califica su impacto considerando la posición de DG Equipos y Autopartes, es decir considerando como le afecta la fuerza del sector para su estrategia de negocio.

Tabla 10. Calificación de las fuerzas del Porter

Variable	Calificación		Impacto		
	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación proveedores	X		X		
Poder negociación clientes		X		X	
Poder e influencia sustitutos		X		X	
Amenaza de nuevos competidores		X	X		
Dinámica de competidores actuales.	X		X		

Fuente. Elaboración propia. (2018)

De acuerdo con la gerencia de DG Equipos y Partes, el sector de sector de comercialización de productos de seguridad industrial, herramientas, repuestos para maquinaria de construcción y agrícola, muestra ser atractivo por su rentabilidad y especialización. Para sacar ventaja a la situación del sector la empresa debe generar estrategias que le permitan diferenciarse por aspectos como el servicio la asesoría y acompañamiento al cliente durante la compra y posterior a la misma, de tal manera que se logre la fidelización. De igual manera se puede generar una sinergia con los proveedores para que estos generen beneficios que se transfieren al consumidor final. Según destaca Mincomercio (Citado por el Diario La República, 2018), con el propósito de facilitar la importación de maquinaria para el sector agrícola, maquinaria industrial, y materias primas, ha logrado reducción del arancel para llegar a cero para las importaciones de cerca de 3.650 bienes de capital y materias primas que no se producen en el país. Esta medida es positiva para empresa como DG que se encuentra en el sector.

7.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.

Con el análisis del sector y del entorno se procedió a mostrar la síntesis de este al gerente general de la empresa, se revisaron las distintas variables que se definieron como oportunidad y amenaza, del listado general se definieron las que se consideran más relevantes porque tienen un impacto en las operaciones de DG Equipos y Partes, el gerente analizó dicho impacto según si experiencia.

Una vez se definieron se consultó al gerente y le indicó dichas variables para validar que efectivamente tengan incidencia, posterior a ello se realizó la ponderación, donde se le asignó un peso porcentual considerando como afecta directamente a la empresa. Realizada dicha ponderación entre el gerente y las investigadoras se procedió a calificar cada una de las variables analizando una a una.

Con base en la información que se presenta del análisis externo se realiza el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) según Fred (2013), en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Para su realización se lista las amenazas y oportunidades, a cada factor se le asigna un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le califica conforme la empresa lo valora (o gestiona). Para calificar las variables se usan los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

En la siguiente tabla se presenta la matriz MEFE, donde se sintetiza oportunidades y amenazas, las diferentes variables que se relacionaron como oportunidades y amenazas se definieron considerando el análisis externo, de los entornos se extrajo las que se consideraron las que tienen un impacto directo en para la empresa DG.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos	Pon	Val	Cal
Oportunidades			
Crecimiento sostenido de la economía colombiana que se refleja en su PIB, lo que genera una mayor demanda de bienes y servicios.	0,15	4	0,6
Aumento del empleo formal lo que conlleva a tener una mayor cantidad de personas con más poder adquisitivo.	0,1	3	0,3
Aumento en el comercio electrónico, tanto la comercialización como el uso de medios digitales para la promoción y publicidad.	0,1	4	0,4
Crecimiento y fortalecimiento del sector automotriz y los subsectores conexos.	0,1	3	0,3
Amenazas			0
Aumento de los competidores que hacen presencia en el mercado local, a través de presencia física (sucursales) como a través del comercio electrónico.	0,05	2	0,1
Crecimiento y fuerte competencia del contrabando y del mercado informal (ilegal) de las autopartes para autos que afectan a los competidores legales.	0,2	1	0,2
Cambio tecnológico acelerado que conlleva a que los vehículos se vean obsoletos y afecte la demanda de partes y repuestos.	0,1	3	0,3
Mayor controla las empresas para garantizar un adecuado servicio postventa y una responsabilidad ambiental más clara y medible.	0,2	2	0,4
Total			2,6

Fuente. Elaboración propia (2018)

Según la calificación que arrojó la MEFE de 2,6 se evidencia que el entorno ofrece mayores oportunidades que amenazas, sin embargo es necesario que se gestionen las amenazas para mejorar el panorama del entorno y así la empresa pueda sacar provecho de las oportunidades y generar estrategias que hagan contingencia a las amenazas. De acuerdo con la gerencia de DG Equipos y Partes, la situación que refleja la matriz MEFE se justifica y explica por la

dinámica del sector que en los últimos años ha implicado un aumento de la competencia, aspectos como el comercio electrónico ha marcado una gran diferencia en la estrategia del negocio, clientes prefieren importar directamente ciertos equipos y repuestos, como las marcas tienen cobertura mundial les ofrecen respaldo en el país y esto genera confianza para realizar esta clase de negocios.

La economía colombiana tiene un crecimiento importante y sostenido, si bien esto es una situación positiva también implica la llegada de distintos competidores y/o sustitutos lo que deriva en un ambiente más competitivo. De acuerdo con la gerencia de DG Equipos y Partes, el crecimiento del país y las expectativas de desarrollo han traído a inversionistas en el sector, por lo que es necesario fortalecer la empresa y con ello tener fortalezas que hagan soportar las estrategias de la competencia, incluso la misma transformación del sector.

7.1.3 Análisis Interno

La empresa se encuentra en un proceso de formalización desde la gerencia se ha comenzado a construirla orientación estrategia iniciando con la misión, visión y política de calidad, tal como se citan a continuación:

Misión

Comercializar productos de seguridad industrial, herramientas, repuestos para maquinaria de construcción y agrícola, Aditamentos para maquinaria, filtros automotrices e industriales y lubricantes, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en el sector industrial y comercial, garantizando la excelencia en nuestros servicios, atendiendo con productos de alta calidad con un precio razonable, y soportado por un grupo de profesionales comprometidos a ofrecer soluciones integrales en beneficio de nuestros clientes.

Visión

DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., se proyecta hacerse reconocer dentro de los próximos 10 años en todo el sur occidente Colombiano, como una empresa líder en el

suministro y comercialización de productos, confiables de excelente calidad, con la mejor atención y pronta respuesta, generando así mayores oportunidades de negocio tanto hacia nuestros clientes como proveedores.

Políticas de calidad

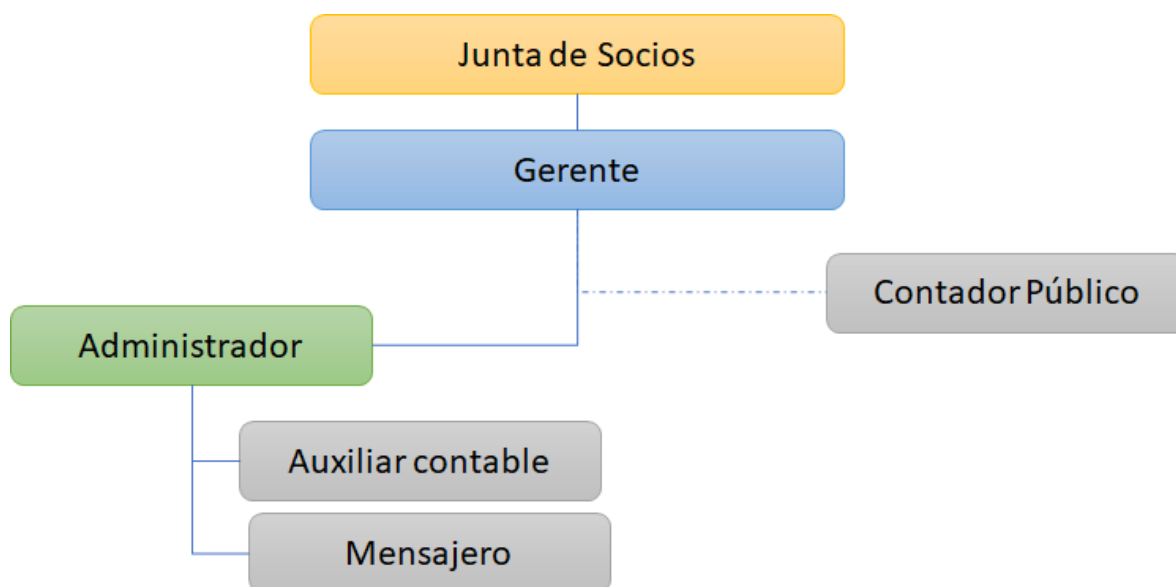
Satisfacción total de nuestros clientes, mediante una atención amable, basada en el respeto y la debida atención a sus necesidades, brindando siempre una solución integral y adecuada de sus necesidades puntuales mediante el suministro de materiales y equipos certificados, de calidad con precios justos, competitivos, seguido de un mejoramiento continuo y crecimiento de nuestras relaciones comerciales, a través del servicio postventa para así lograr el conocimiento definitivo de sus necesidades, aplicando a cada una de ellas la solución adecuada, de esta manera nos permita permanecer en el mercado como una empresa confiable, rentable y atractiva.

A pesar de que se tiene una orientación estrategia la empresa no tiene una planeación, ni estrategias, ni tácticas definidas lo que se ha traducido en una “improvisación” de decisiones y acciones según la coyuntura del mercado lo cual se realiza en el corto plazo. La medida que se debe tomar de manera inmediata es generar un plan estratégico que permita tener un rumbo claro hacia donde se dirige la empresa y se genere un camino

Estructura Organizacional

La DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., tiene una estructura organizacional que se ha ido definiendo sobre la marcha, es decir las funciones se han definido en funciones de las necesidades del momento, no se ha diseñado ni planificado las funciones de los cargos, tampoco se ha diseñado el perfil de cada cargo. El gerente se ha posicionado como máxima autoridad y este ha definido el rol de cada cargo conforme a las operaciones y necesidades que se van presentando y generando así duplicidad en tareas, la omisión de algunas, además ha generado que los cargos de dirección (gerencia y administrador) incurran en la ejecución de actividades operativas dejando relegadas las acciones de planeación estratégica.

Figura 2. Organigrama DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S.



Fuente. Elaboración propia. (2018)

La empresa se encuentra conformada por un Gerente, Contador (prestación de servicios) Auxiliar contable (prestación de servicios), Mensajero (prestación de servicios), quienes tienen bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

Gerente

- Labor comercial: Contactar clientes, negociación de productos, solicitud de documentación para crédito
- Negociación con Proveedores: Monto de créditos, plazos de créditos, documentación
- Contrataciones

Administrador

- Solicitud de mercancía
- Cobro de cartera
- Realizar el lanzamiento de productos promocionales por cada mes
- Solicitud de mercancía
- Empaque de mercancía
- Pago a proveedores

Auxiliar contable

- Registro contable (causación de gastos)
- Conciliaciones bancarias
- Ajustes contables

Contador

- Realizar el cuadro contable
- Tramite y pago de impuestos
- Elaborar estados financieros

Mensajero

- Entrega mercancía a clientes
- Recogida de pedidos a proveedores

7.1.4 Diagnóstico por dimensiones de la empresa

A continuación se presenta un análisis de las diferentes áreas y dimensiones de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S. Para la realización de este diagnóstico se realizó una entrevista con el gerente quien brindó información sobre aspectos generales de la empresa tanto de su historia, portafolio de producto, estructura organizacional, procesos y el ciclo administrativo. En el anexo A se aprecian las diferentes preguntas que se formularon, las cuales abordan distintas dimensiones de la empresa.

Aspectos empresariales

Procesos de comercialización. Al valorar esta área se encuentra que se debe mejorar la formalización de los procesos, actualizando y estandarizando para ser más eficientes, así mismo se debe contar con un sistema de información que genere datos más oportunos para la toma de decisiones, entre ellos los que reflejen los hábitos y requerimientos de los clientes lo cual se puede lograr con un sistema CRM. La mayor debilidad es que no existe un manual de procesos o procedimientos, en la siguiente tabla se listan las variables de esta área, las cuales se calificaron como debilidad o fortaleza conforme la percepción del mismo gerente de la empresa.

Tabla 12. Evaluación área de producción

Variable	Debilidad	Fortaleza
Capacidad para atender solicitudes		X
Formalización de los procesos internos	X	
Disponibilidad de personal para atender solicitudes		X
Sistema de información para gestionar procesos	X	
Gestión eficiente de inventarios	X	
Experiencia en el servicio de asesoría a clientes		X
Conocimiento de referencias de inventario		X

Fuente. Elaboración propia (2018)

La empresa posee recursos y el personal cuenta con la capacidad de atender nuevas solicitudes y peticiones lo que favorece las estrategias por extender los beneficios y servicios de los distintos clientes.

Área de mercadeo y ventas. En el área la principal falencia radica en que las actividades que se desarrollan no están integradas a través de un plan estratégico de mercadeo, sino que se ejecutan de manera independiente. Al mismo tiempo es evidente la falta de inversión en el tema de promoción para dar a conocer la empresa (su marca y portafolio), también en acciones que permitan identificar los hábitos y preferencias de los clientes para estructurar estrategias e incluso diversificar el portafolio de productos y servicios. Una vez se revisó la situación de la empresa con el gerente se evaluó cada variable que integra el área de mercadeo y ventas, se las calificó si son debilidades y fortalezas.

Tabla 13. Evaluación área de mercadeo y ventas

Variable	Debilidades	Fortalezas
Estrategias de mercadeo y ventas	X	
Plan y presupuestos de ventas	X	
Recursos para promoción y publicidad		X
Actividades de promocionales de descuento	X	
Conocimiento de hábitos y preferencias de clientes	X	
Seguimiento al desempeño comercial		X
Programa de atención al cliente		X

Fuente. Elaboración propia (2018)

En esta área se requiere mejorar sustancialmente, sobre todo se debe indagar por las preferencias y hábitos de consumo de los clientes, lo que implica adelantar investigaciones de

mercados. Según la gerencia de la empresa es evidente que el sector se está transformando y esto cambió la manera de hacer negocios y las preferencias de los clientes, un ejemplo de ellos es que buscan más información a través de páginas web, asesoría vía telefónica, entre otros aspectos.

Área de contabilidad y finanzas. El área de contabilidad y finanzas demuestra mayor cantidad de fortalezas dado que esta se encuentra constantemente controlada y la gerencia centra su atención en su desempeño. Este buen manejo le ha permitido tener una capacidad financiera a la vez que una significativa liquidez. Según el gerente esta área es una de las que más se controla, se mantiene una constante supervisión realizada por el contador, el gerente y los socios, se hace énfasis en el tema de la rentabilidad, manejo de costos e ingresos. Sin embargo este control sea de manera informal, no como un proceso estandarizado que obedezca a métodos estandarizados de análisis y evaluación financiera.

Tabla 14. Evaluación área de contabilidad y finanzas

Variable	Debilidad	Fortaleza
Capacidad financiera		X
Nivel de endeudamiento		X
Nivel de liquidez		X
Gestión eficiente del sistema contable	X	
Políticas contables claras y actualizadas	X	
Seguimiento y control financiero		X
Planeación financiera	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

La capacidad financiera de la empresa es una de las mayores fortalezas, de las debilidades que se disponen es la falta de actualización de los procesos contables, con la Normas Internacionales de Información Financiera, se hace necesario ajustar los manuales de procesos para actualizarlos a los cambios que exige la ley. De igual manera planificar el tema de la gestión financiera para incluir aspectos como la evaluación y análisis financiero de manera estandarizada con métodos técnicos.

Área de talento humano. La gestión del talento humano en la empresa tiene debilidades porque los procesos no están formalizados ni estandarizados, de igual manera se debe mejorar en los programas de motivación, en el desarrollo de un plan carrera que permita a los empleados crecer como personas y profesionales. De igual manera actualizar las funciones de

cada cargo, con los cambios que se puedan introducir con un plan estratégico. Según la gerencia el tema de la gestión del talento humano se ha enfocado en cumplir la normatividad del código laboral, no se ha ido más allá, reconoce que existen temas en que se puede mejorar, y valora que el personal actúa está comprometido, tiene formación y experiencia, por ende hacen bien su labor. Considerando lo anterior con el gerente se procedió a calificar las variables que se reflejan en el área de talento humano como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15. Evaluación interna área de talento humano

Variable	Debilidad	Fortaleza
Experiencia y conocimiento del personal		X
Formalización de las funciones de cada cargo	X	
Compromiso del personal		X
Existencia de un programa de motivación	X	
Existencia de un plan de carrera	X	
Ejecución de un programa de capacitación y formación	X	
Evaluación del desempeño	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

Respecto a la gestión del talento humano cada empleado no tiene plena claridad de sus funciones y de cómo su cargo aporta al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, se debe trabajar en generar acciones que motiven más allá de la compensación económica, se debe trabajar en temas de integración, capacitación y formación. De igual manera la falta de un manual de funciones no permite conocer que cuales son los parámetros de desempeño que se espera por cada cargo, lo cual no permite posteriormente realizar una evaluación objetiva.

Funciones de la gerencia

Uno de los aspectos que se evaluó de la situación interna de la empresa fue evaluar los procesos que integran el ciclo administrativo, a continuación se presenta la revisión en lo referente a planeación, organización, dirección y control. En compañía del gerente de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se revisó cada tema y se calificó en fortalezas y debilidades cada variable.

Planeación. La gerencia de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S ha realizado actividades de planeación, sin embargo no bajo el concepto de planeación estratégica, esto ha generado que ciertas actividades estén desarticuladas, exista duplicidad de actividades y no se tenga continuidad con ciertos planes propuestos para diferentes áreas, se debe mejorar en el desarrollo de planes estratégicos y de mercadeo, principalmente. A continuación se presenta la calificación de las variables que integran el proceso de planeación:

Tabla 16. Evaluación interna función de planeación

Variable	Debilidades	Fortalezas
Existencia de planes de desarrollo	X	
Elaboración de planes estratégicos	X	
Formulación de estrategias de mercadeo	X	
Inclusión de los colaboradores en la construcción de los planes		X
Planificación de los recursos	X	
Evaluación del desempeño (financiero)		X
Retroalimentación y ajuste a las estrategias	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

Por medio de la formulación de estrategias se podrá tener claridad de cómo lograr el crecimiento y expansión del mercado, así mismo cuales son las mejores estrategias para hacer frente a un entorno más competitivo, en especial para diferenciarse de los sustitutos que tienen una fuerte incidencia.

Organización. En la dimensión de organización DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se presenta un panorama positivo dado se ha distribuido de manera eficiente las funciones y responsabilidades, la debilidad radica en la distribución de recursos, especialmente para actividades de mercadeo, promoción y gestión comercial. A continuación se presenta la calificación que el gerente asignó al proceso de organización:

Tabla 17. Variables función de organización

Variable	Debilidades	Fortalezas
Distribución de funciones por área y proceso		X
Definición de objetivos por área	X	
Distribución de recursos por área	X	
Organización de presupuesto por área	X	
Evaluación del desempeño por área	X	
Correctivos formulador por cada área	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

Respecto a la organización la empresa cuenta con una adecuada distribución de las funciones por cargo, lo que incide en la eficiencia al momento de realizar actividades asignadas, sin embargo estas no están documentadas en un manual de funciones, algo que se debe trabajar en el corto plazo, así mismo lo respectivo al tema de procesos. Teniendo estos documentos por base es posible mejorar otros temas como la asignación de recursos, evaluar el desempeño y realizar mejorar según las falencias encontradas.

Dirección. La dirección realizada por la gerencia muestra mayor prevalencia de las fortalezas, lo que se explica por la capacidad de liderazgo, comunicación, la inclusión y coordinación de trabajo en equipo. El gerente reconoce que su modelo de trabajo es democrático y se ha enfatizado en el personal, al cual valora, por ende existe una preocupación por su bienestar, aunque reconoce que la gestión del talento humano esta se ha limitado a cumplir con la legislación laboral, a futuro se debe ir más allá de esto.

Tabla 18. Variables función de dirección

Variable	Debilidades	Fortalezas
Capacidad de liderazgo		X
Comunicación con los colaboradores		X
Inclusión de los colaboradores en proyectos y planes		X
Capacidad de negociación y solución de conflictos		X
Gestión de relaciones con clientes		X
Coordinación del trabajo en equipo		X
Elaboraciones planes de desarrollo	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

La empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se caracteriza por un ambiente de trabajo gratificante lo cual ha incidido en un trabajo en equipo coordinado.

Control. El control en la empresa se ha enfocado en las actividades financieras y contables, se debe mejorar la socialización del control. Según el gerente tanto él como el contador público y los socios se han enfocado en mantener un control sobre los informes financieros dado que estos reflejan la salud de la empresa. La gerencia es consciente que en áreas como el desempeño interno, la situación del mercado, así como en la gestión del talento humano hace falta de control, en particular para identificar falencias y con ello poder mejorar.

Tabla 19. Variables función de control

Variable	Debilidades	Fortalezas
Seguimiento y control financiero		X
Evaluación del desempeño por áreas	X	
Socialización de resultados del control	X	
Falta de control a los planes de desarrollo	X	
Seguimiento a los cambios del sector	X	
Falta de control al clima organizacional	X	

Fuente. Elaboración propia (2018)

La gerencia siempre se ha enfocado en lograr la transparencia en el manejo de los recursos, dando pleno cumplimiento de la normatividad que rige a la normatividad contable y financiera.

7.1.5 Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I.

Con base en la descripción de los diferentes aspectos internos se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), propuesta por Fred David, (2008) la cual permite identificar como impactan las debilidades y fortalezas.

Una vez se realizó el análisis interno se le enseñó al Gerente de DG Partes y Equipos el resultado para que esté considerando las fortalezas y debilidades de cada área definiera las más relevantes porque tienen una incidencia directa en el desempeño de la empresa o porque a futuro pueden comprometer la viabilidad y desempeño. Una vez se escogieron las variables se le explicó al gerente la metodología de la matriz MEFI, que implica asignar un peso relativo a cada variable según su incidencia o importancia, posteriormente cada variable fue calificada, usando la siguiente escala:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos, las variables que se integraron a la matriz como fortalezas y debilidades se extrajeron del análisis interno, en compañía de la gerencia de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S.

Tabla 20 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I

Matriz de Evaluación de Factores internos			
Factores Internos Claves	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Fortalezas			
Se tiene personal entrenado, comprometido y con experiencia	0,15	4	0,6
Se dispone capacidad de liderazgo de la gerencia para el diseño e implementación de planes de desarrollo.	0,1	3	0,3
Se cuenta con recursos para financiar los planes de desarrollo en particular de un plan estratégico.	0,05	3	0,15
Se tiene capacidad de respuesta a los clientes además de buenas relaciones con los mismos.	0,1	3	0,3
Se tiene inventarios y buenas relaciones con proveedores para responder a incrementos en la demanda.	0,09	3	0,27
Debilidades			
No se tiene formalizado los procesos y funciones de los cargos	0,15	2	0,3
Falta de planes de desarrollo: estratégicos, mercadeo, gestión humana.	0,19	2	0,38
Falta de un programa de capacitación y motivación del personal.	0,07	1	0,07
Falta de conocimiento de los clientes (falta de investigación de mercados)	0,1	1	0,1
TOTALES	1		2,47

Fuente. Elaboración propia. (2018)

De acuerdo con resultado de la Matriz MEFI, que arrojó una calificación final de 2,47 se tiene unas debilidades fuertes que deben ser superadas por medio de la planeación estratégica desde donde se pueden abordar las diferentes problemáticas (debilidades) en las diversas y dimensiones de la empresa. El gerente de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S reconoce que se debe mejorar y esto justifica la realización de un plan estratégico, en especial para abarcar temas que se han descuidado a través de los años y que terminan incidiendo en el desempeño competitivo.

Uno de los aspectos que se encontró es que algunas debilidades corresponden al desempeño de mercado, otras debilidades como la falta de planes de desarrollo implican que se debe mejorar en el tema de planificación estratégica desde la cual se aborden distintas áreas de la

empresa que son sensible de mejora, como es el tema de la formulación de manuales de procesos y funciones, así como programas para la capacitación y motivación del personal.

Si bien se debe formular estrategias de mercadeo y ventas, también se deben formular estrategias para el mejoramiento interno porque la empresa debe tener la capacidad de responder a los cambios del mercado, a las peticiones de los clientes. Para ser competitivo y vender más se requiere ser eficientes, organizados y gestionar el personal para que este también se involucre en el cumplimiento de las metas trazadas.

7.2 Propuesta de estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S

Con base en el análisis externo se identificó las amenazas y oportunidades más relevantes y que tienen incidencia en las operaciones productivas y comerciales de la empresa. De igual manera el análisis interno se derivó las fortalezas y debilidades que guardan incidencia en el desempeño competitivo.

Matriz DOFA

Tabla 21. Matriz DOFA para DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ D.O.F.A	F1. Se tiene personal entrenado, comprometido y con experiencia	D1. No se tiene formalizado los procesos y funciones de los cargos
	F2. Se dispone capacidad de liderazgo de la gerencia para el diseño e implementación de planes de desarrollo.	D2. Falta de planes de desarrollo: estratégicos, mercadeo, gestión humana.
	F3. Se cuenta con recursos para financiar los planes de desarrollo en particular de un plan estratégico.	D3. Falta de un programa de capacitación y motivación del personal.
	F4. Se tiene capacidad de respuesta a los clientes además de buenas relaciones con los mismos.	D4. Falta de conocimiento de los clientes (falta de investigación de mercados)
	F5. Se tiene inventarios y buenas relaciones con proveedores para responder a incrementos en la demanda.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Crecimiento sostenido de la economía colombiana que se refleja en su PIB, lo que genera una mayor demanda de bienes y servicios.	Planificar el crecimiento de la empresa en proporción a la demanda, generando planes de desarrollo para la gestión de mercadeo, ventas y finanzas.	Desarrollar un plan de mercadeo centrado en la promoción de los productos y la marca de la empresa aprovechando la expansión del sector automotriz.
O2. Aumento del empleo formal lo que conlleva a que los empleados tengan mayor poder adquisitivo.	Capitalizar la empresa, usar fuentes de financiamiento para mejoras en infraestructura, inventarios, etc.	Lograr financiación con la banca comercial para el desarrollo de los diferentes planes de desarrollo.
O3. Aumento en el comercio electrónico, tanto la comercialización como el uso de medios digitales para la promoción y publicidad.	Planificar el crecimiento organizacional respecto a los activos, mejorar los procesos internos y fortalecer el comercio electrónico.	Formalizar los procesos internos, especialmente en la gestión administrativa, para tener más control y mejorar en el tema comercial, ventas y finanzas.
O4. Crecimiento y fortalecimiento del sector automotriz y los subsectores conexos.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Aumento de los competidores que hacen presencia en el mercado local, a través de presencia física (sucursales) como a través del comercio electrónico.	Promover la mejora de la infraestructura y equipos para mejorar la capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes.	Incentivar el desarrollo del talento humano para promover mayor calidad en el servicio al cliente y asesoría especializada.
A2. Crecimiento y fuerte competencia del contrabando y del mercado informal (ilegal) de las autopartes para autos que afectan a los competidores legales.	Prevenir situaciones de riesgo que comprometan la rentabilidad del negocio y las condiciones de trabajo de empleados.	Llevar registrar y planificar las compras según proveedores para lograr mejores beneficios con los descuentos
A3. Cambio tecnológico acelerado que conlleva a que los vehículos se vean obsoletos y afecte la demanda de partes y repuestos.	Mejorar los procesos de gestión comercial o de mercadeo para enfocarse en lograr mayor nivel de satisfacción del cliente.	Obtener recursos y/o financiación para diversificar el producto de servicios, tener compras en mayores volúmenes y así lograr descuentos.
A4. Mayor control a las empresas para garantizar un adecuado servicio postventa y una responsabilidad ambiental más clara y medible.		

Fuente. Elaboración propia. (2019)

A continuación se relaciona las distintas estrategias que emergieron del cruce de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Formulación de Estrategias

Estrategias FO

- Planificar el crecimiento de la empresa en proporción a la demanda, generando planes de desarrollo para la gestión de mercadeo, ventas y finanzas.
- Capitalizar la empresa, usar fuentes de financiamiento para mejoras en infraestructura, inventarios, etc.
- Planificar el crecimiento organizacional respecto a los activos, mejorar los procesos internos y fortalecer el comercio electrónico.

Estrategias DO

- Desarrollar un plan de mercadeo centrado en la promoción de los productos y la marca de la empresa aprovechando la expansión del sector automotriz.
- Lograr financiación con la banca comercial para el desarrollo de los diferentes planes de desarrollo.
- Formalizar los procesos internos, especialmente en la gestión administrativa, para tener más control y mejorar en el tema comercial, ventas y finanzas.

Estrategias FA

- Promover la mejora de la infraestructura y equipos para mejorar la capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes.
- Prevenir situaciones de riesgo que comprometan la rentabilidad del negocio y las condiciones de trabajo de empleados.
- Mejorar los procesos de gestión comercial o de mercadeo para enfocarse en lograr mayor nivel de satisfacción del cliente.

Estrategias DA

- Incentivar el desarrollo del talento humano para promover mayor calidad en el servicio al cliente y asesoría especializada.

- Llevar registrar y planificar las comprar según proveedores para lograr mejores beneficios con los descuentos
- Obtener recursos y/o financiación para diversificar el producto de servicios, tener compras en mayores volúmenes y así lograr descuentos.

Objetivos estratégicos

Posterior a establecer las estrategias derivadas de la Matriz DOFA y el cruce de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortaleza se procedió a definir los siguientes objetivos estratégicos:

El principal objetivo de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S es lograr mayor participación en el mercado de la Santiago de Cali, se pretende desarrollar ventajas competitivas basadas en la experiencia de compra, el servicio al cliente, la diversidad en el portafolio de productos, garantía y respaldo, aspectos que aportan a construir una relación más duradera con los clientes, enfatizando en la fidelización y reincidencia en la compra.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se utilizó el modelo del Balance Scorecard, el cual tiene cuatro dimensiones interrelacionadas, que facilitan delegar responsabilidades, asignar recursos, así mismo establecer actividades específicas, diseñar indicadores de monitoreo y control. A continuación se describen los objetivos por dimensión:

- **Objetivo estratégico dimensión financiera.** Aumentar el margen de la rentabilidad a un 15% del ingreso por ventas.
- **Objetivo estratégico dimensión de clientes.** Aumentar en un 20% el ingreso por ventas respecto al resultado obtenido en el año 2018.
- **Objetivo estratégico procesos internos.** Actualizar, formalizar y estandarizar el 100% de los procesos interno de la empresa enfatizando en la calidad y control de los mismos.
- **Objetivo estratégico dimensión de aprendizaje y crecimiento.** Fortalecer las capacidades de la empresa; infraestructura, sistemas de información, recursos administrativos y logística.

Los objetivos planteados anteriormente se consideran viables de realizar, están ajustados a las expectativas de la gerencia de la empresa, así mismo serian el fin último de las estrategias propuestas que se materializarían con base en el plan de acción que ya define las acciones específicas, metas, responsables, indicadores, presupuesto y cronograma para la respectiva implementación.

7.3 Formulación del plan de acción indicándolas tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas.

El objetivo de las estrategias de mercadeo que se proponen se enfoca en aumentar la rentabilidad del mercado, aumentar la participación en el mercado, posicionar la marca y mejorar la relación con el cliente

Aumentar la rentabilidad. El objetivo para el año 2019 -2020 es aumentar el ingreso por ventas en un 20% en comparación con el periodo 2018 a 2019. Así mismo obtener una rentabilidad del ejercicio equivalente al 15% del ingreso por ventas.

Aumentar participación en el mercado. El objetivo para el periodo 2019 a 2020 es lograr la participación del 3% en el mercado en el segmento de autopartes, repuestos e insumos para maquina agrícola en la Ciudad de Cali.

Aumentar el posicionamiento de la marca. Difundir la marca entre el público del Valle del Cauca, y departamentos vecinos, logrando que DG Partes y Equipo se reconozca como una marca líder, confiable, que cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios.

Mejorar relación con el cliente e introducir fidelización. Consolidar una basa de datos de clientes, que permita promover que el 45% de los clientes registrados reincidan en la compra.

Tabla 22. Objetivos de mercadeo.

Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	
1	Aumentar la rentabilidad	Aumentar los ingresos	Aumentar la venta institucional, es decir la venta a distribuidores, empresas de transporte y agrícolas.	20% incremento ventas	
			Dar descuentos por compras en alto volumen.		
			Generar descuentos clientes fieles registrados en la base de datos.		
		Disminuir los costes	Reducir costos mediante la renegociación con proveedores.		10% disminución costes
			Disminuir costos operativos.		
			Diversificar proveedores para buscar alternativas más económicas.		
2	Aumentar participación en el mercado	Aumentar el portafolio de productos	Establecer una nueva segmentación del portafolio de productos.	25% Productos nuevos	
			Introducir productos según tendencias del mercado		
			Establecer un programa de revisiones y mantenimientos preventivos.		
		Aumentar la cobertura del mercado	Crear un taller móvil para visitar clientes y darles servicio a domicilio.	% horas de servicio día	
			Establecer distribuidores (asesores) que viajen a otras ciudades.		
			Promover la venta en línea para llegar a mercados de la región.		
3	Aumentar el posicionamiento de la marca	Posicionar la marca DG Partes y Equipos S.A.S	Elaborar un plan de medios	Conocimiento de marca	
			Definir un mensaje y promesa de ventas		
			Establecer un plan de promoción		
		Promocionar el portafolio de productos	Elaborar publicidad digital usando la página web, redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico, y celular.	Conocimiento productos	
			Establecer un plan de medios		
			Publicitar los productos según medio		
4	Mejorar relación con el cliente e introducir fidelización	Establecer un programa de fidelización	Implementar un CRM	% clientes incluidos en CRM	
			Levantar base de datos		
			Contactar clientes		
		Establecer incentivos para clientes	Definir un programa de descuento	% clientes fidelizados	
			Definir promociones por mes		
			Invitar a los clientes a participar en las promociones		

Fuente. Elaboración propia. (2019)

Tabla 23. Plan de acción estrategias de mercadeo

Plan de ACTUACIÓN							
OBJETIVO	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Recursos utilizados	Responsables
Aumentar la rentabilidad y participación del mercado	Aumentar el portafolio de productos	Se tiene un portafolio de autopartes, repuestos e insumos maquinaria agrícola.	Aumentar el portafolio y segmentarlo por tipos de vehículos, maquinaria y marcas, de tal manera que se tenga mayor diversidad.	30	Cantidades de productos ofertaos	Materias primas, Recursos económicos. Negociación con proveedores	Gerente General.
	Aumentar cobertura del mercado.	Las ventas se consideran en la ciudad de Cali.	Abarcar mercados del eje cafetero, Cauca, Nariño y Huila, Putumayo.	150	Cantidad de ventas por mercado.	Canal de venta digital (pagina web, redes sociales) Asesores de venta externos.	Gerente General.
	Reducir costos de mercancías	Se tiene unos proveedores definidos que establecen unos costos y descuentos por compras.	Tener mayores descuentos por compras, que se refleje en un menor costo por unidad	60	Descuentos por compras	Recursos para visitas o contacto a proveedores. Negociación con proveedores	Administrador
	Diversificar la cantidad de proveedores.	Se tiene un listado de proveedores especializados.	Ampliar la cantidad de proveedores, locales, nacionales e internacionales	60	Cantidad de proveedores contactados.	Recursos para visitas o contacto a proveedores. Negociación con proveedores	Administrador
	Promover la venta digital.	Los medios digitales se usan solo para promoción.	Consolidar la venta digital por medio de la venta en la página web y redes sociales.	150	Ventas canal digital.	Recursos para el diseño del sitio web Políticas de venta en línea Convenio para entrega de mcías.	Administrador
Posicionamiento	Desarrollar un	No se tiene un plan	Tener plan de medios que	30	Cobertura de público	Recursos para	Administrador

Plan de ACTUACIÓN							
OBJETIVO	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Recursos utilizados	Responsables
de la marca, productos y fidelización de clientes	plan promocional de marca y portafolio de productos	de promoción	llegue a los clientes potenciales en el Valle del Cauca, eje cafetero y sur occidente del país.		(personas que cotizan y compran)	publicidad. Plan de medios.	
	Realizar promoción de la marca y producto por diferentes medios.	No se tiene un plan de promoción	Posicionar la marca en el mercado del Valle del Cauca, eje cafetero y sur occidente del país.	45	Numero de avisos, anuncios y visitas	Investigación de mercados, papelería, recursos económicos para financiar el plan	Administrador
	Implementar un sistema CRM	No se tiene un sistema de registro de datos del cliente	Tener un registro del 100% de clientes que compran en la empresa.	30	Número de clientes registrados	Software CRM, base de datos de clientes, capacitación personal	Administrador
	Levantar base de datos de clientes	No se tiene un sistema de registro de datos del cliente	Contar con una base de datos actualizada da de clientes.	30	Número de clientes contactados	Software CRM, base de datos de clientes, capacitación personal	Administración
	Ofrecer un plan de descuentos para clientes.	No se tiene una estrategia de descuentos enfocada al cliente	Promover la reincidencia en la compra a través de descuentos.	30	Número de clientes reincidentes en compras	Recursos para financiar actividades de promoción	Administración

Fuente. Elaboración propia. (2019)

Para dar cumplimiento a los objetivos de mercadeo propuestos y en si ejecutar las distintas estrategias se propone un plan de acción que sirva de herramienta a la gerencia de DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., para guiar sus actividades, destinar recursos y coordinar la labor de los distintos cargos que laboran en su interior. En esta sección se presenta el plan de acción para dar cumplimiento a las estrategias propuestas en las dimensiones que integral en modelo del Balance Scorecard.

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

El eje central del plan estratégico son los clientes, para lo cual se busca mejorar el servicio al cliente, aumentar la diversidad de productos, mejorar la promoción, aspectos que deben llegar a tener más ventas, mayor cobertura del mercado, así como la rentabilidad, lo cual se refleja en la dimensión financiera.

Por cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo se planteó una serie de estrategias enfocadas en dar cumplimiento a los objetivos, donde se fijó una meta cuantificable para poder realizar el respectivo seguimiento.

En la siguiente tabla se presentan las estrategias formuladas según las diferentes perspectivas, se detalla el objetivo, la estrategia y la respectiva meta a lograr. Para llevar un control de las estrategias y en especial para llevar un control al cumplimiento de las metas propuestas según las dimensiones de clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Por cada una de las dimensiones propuestas, se diseñó un indicador de tal manera que se tenga una herramienta para realizar un seguimiento parcial y definitivo del cumplimiento de las ventas. Para la gerencia esto facilita el control y tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario, o si es el caso realizar ajustes en la estrategia meta conforme las condiciones externas e internas se vayan modificando.

Tabla 24. Bases del plan estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Financieros	Aumentar el margen de la rentabilidad a un 15% del ingreso por ventas.	<p>Capitalizar la empresa, usar fuentes de financiamiento para mejoras en infraestructura, inventarios, etc.</p> <p>Planificar el crecimiento organizacional respecto a los activos, mejorar los procesos internos y fortalecer el comercio electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar \$40.000.000 el valor de los activos corrientes de la empresa para el año 2019. Lograr 15% de rentabilidad para el periodo 2019 respecto al ingreso por ventas. 	<p>% Incremento margen de rentabilidad.</p> <p>(Rentabilidad del ejercicio Periodo actual - Rentabilidad del ejercicio periodo anterior)</p> $\frac{\text{Rentabilidad periodo anterior} \times 100}{\text{Rentabilidad periodo anterior}}$	Gerente General
Clientes	Aumentar en un 20% el ingreso por ventas respecto al resultado obtenido en el año 2018	<p>Desarrollar un plan de mercadeo centrado en la promoción de los productos y la marca de la empresa aprovechando la expansión del sector automotriz.</p> <p>Promover la mejora de la infraestructura y equipos para mejorar la capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes.</p> <p>Mejorar los procesos de gestión comercial o de mercadeo para enfocarse en lograr mayor nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>Llevar registrar y planificar las compras según proveedores para lograr mejores beneficios con los descuentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en 20% el ingreso de ventas para el año 2018 Aumentar el un 30% el portafolio de productos respecto al existen en 2018. 	<p>% incremento mensual de ventas por línea de producto o servicio:</p> <p>(Ventas por línea producto periodo actual - ventas periodo por línea periodo anterior)</p> $\frac{\text{Ventas por línea periodo anterior} \times 100}{\text{Ventas por línea periodo anterior}}$ <p>% cumplimiento mensual de ventas:</p> $\frac{\text{Ventas ejecutadas} \times 100}{\text{Ventas planeadas}}$	Gerente General

Fuente. Elaboración Propia. (2019). Según adaptación del modelo Balance Scorecard. Kaplan y Norton. 2004.

(Continuación) Tabla 16. Bases del plan estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Procesos internos	Actualizar, formalizar y estandarizar el 100% de los procesos interno de la empresa enfatizando en la calidad y control de los mismos.	<p>Capitalizar la empresa, usar fuentes de financiamiento para mejoras en infraestructura, inventarios, etc.</p> <p>Formalizar los procesos internos, especialmente en la gestión administrativa, para tener más control y mejorar en el tema comercial, ventas y finanzas.</p> <p>Prevenir situaciones de riesgo que comprometan la rentabilidad del negocio y las condiciones de trabajo de empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el 100% de los procesos administrativos en el 2017. • Gestionar el 100% de los riesgos de los riesgos laborales. • Establecer un canal de ventas la línea para aprovechar el comercio electrónico. 	<p>% procesos estandarizados:</p> <p>Numero de procesos documentados</p> <hr/> <p>Numero de procesos totales x 100</p> <p>% ventas por canal electrónico del periodo X 100</p> <p>$\frac{\text{Ventas C. electr.} \times 100}{\text{Ventas totales.}}$</p>	Gerente General.
Aprendizajes y Crecimiento.	Fortalecer las capacidades de la empresa; infraestructura, sistemas de información, recursos administrativos y logística.	<p>Promover la mejora de la infraestructura y equipos para mejorar la capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes.</p> <p>Mejorar los procesos de gestión comercial o de mercadeo para enfocarse en lograr mayor nivel de satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar adecuaciones a la infraestructura para mejorar la capacidad de inventarios y logística. • Capacitar al 100% de los empleados sobre el uso del sistema de información y la actualización a los procesos, estrategia comercial y líneas de productos. 	<p>% Actividades de remodelación ejecutadas</p> <p>Número de actividades de remodelación ejecutadas:</p> <hr/> <p>Número de actividades de remodelación planeadas x 100</p> <p>% Capacitaciones ejecutadas sistema de información.</p> <p>Numero de capacitaciones Ejecutadas:</p> <hr/> <p>Numero de capacitaciones Planeadas x 100</p>	Gerente General.

Fuente. Elaboración Propia. (2019). Según adaptación del modelo Balance Scorecard. Kaplan y Norton. 2004.

A continuación se describe las acciones para dar cumplimiento a las estrategias formuladas.

Tabla 25. Acciones dimensión financiera

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Financiera	Aumentar el margen de la rentabilidad a un 15% del ingreso por ventas.	Elaborar un plan financiero para conocer las necesidades de capital, estructura de financiamiento de la empresa y capacidad de endeudamiento	Gerente General Contador Público
		Establecer financiamiento con banca comercial, solicitando un crédito que le permita tener mayor liquidez y capital de trabajo o valorando la opción de aumentar los aportes de los socios.	Gerente General
		Elaborar una propuesta para aumentar la participación accionaria de los socios actuales, o la inclusión de socios nuevos que inyecten recursos a la empresa.	Gerente General Contador público.

Fuente. Elaboración propia. (2019).

Tabla 26. Acciones dimensión clientes

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Clientes	Aumentar en un 20% el ingreso por ventas respecto al resultado obtenido en el año 2018	Segmentar el mercado de acuerdo a los hábitos de consumo y perfil de clientes.	Gerente General - Administrador
		Identificar el crecimiento de la demanda por segmento de cliente.	Gerente General - Administrador
		Formular unas estrategias de mercadeo, haciendo énfasis en la promoción, publicidad y ventas.	Gerente General - Administrador
		Definir un plan de acción para la ejecución de actividades de marketing.	Gerente General - Administrador
		Destinar un presupuesto para la ejecución de las actividades de marketing.	Gerente General - Administrador
		Elaborar un plan de ventas enfatizando las características y demanda por segmento de clientes.	Gerente General - Administrador
		Destinar presupuesto para promoción y publicidad, dando énfasis al posicionamiento por medios electrónicos de la marca y dando a conocer el portafolio de servicios.	Gerente General - Administrador
		Visitar a los clientes empresariales, para darles una atención personalizada, mostrarles el portafolio de productos y realizar cotizaciones.	Gerente General - Administrador
		Ampliar el Portafolio de productos, (Variedad y Marcas) para darle al cliente mayor opciones al momento de la compra que se ajusten a sus necesidades y capacidad económica.	Administrador
		Ofrecer servicios de asesoría personalizada que hagan énfasis en el soporte y garantía, para lo cual se capacitará al personal respecto al nuevo portafolio de productos.	Administrador
		Realizar publicidad al canal de venta en línea para mayor comodidad de clientes.	Administrador
		Establecer descuentos para clientes fieles y compras por mayor	Administrador
Mejorar la asesoría de los proveedores para el uso de productos.	Administrador		

Fuente. Elaboración propia. (2019).

Tabla 27. Acciones dimensión procesos internos

DIMENSIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE
Procesos internos	Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.	Revisar los procesos internos, realizando un diagnóstico, identificando los recursos usados, y los responsables	Gerente General
		Formalizar y documentar los procesos	Gerente General
		Establecer un manual y mapa de procesos	Gerente General
		Socializar la formalización de procesos.	Gerente General
		Revisar y formalizar los procesos de RR.HH.	Gerente General
		Evaluar los riesgos laborales y gestionarlos a través del sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Gerente General
		Establecer un programa de motivación y promoción	Gerente General
		Formular unas estrategias de desarrollo del personal	Gerente General
		Definir un plan de capacitaciones en seguridad en el trabajo.	Gerente General
		Destinar un presupuesto para mejorar la seguridad laboral (dotación de elemento de protección personal y adecuación espacios de trabajo)	Gerente General

Fuente. Elaboración propia. (2019).

Tabla 28. Acciones dimensión procesos internos

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las capacidades de la empresa; infraestructura, sistemas de información, recursos administrativos y logística.	Evaluar la actual distribución de la infraestructura; identificar las falencias y soluciones.	Gerente
		Realizar las adecuaciones a la infraestructura: mejorar zona de almacenamiento, bodega, exhibición (vitriñas)	Gerente
		Mejorar la seguridad de las zonas de trabajo.	Gerente
		Mejora sistema de gestión de inventarios.	Gerente
		Mejorar los procesos de logística, alistamiento y despacho de pedidos.	Gerente
		Capacitar al personal para adoptar cambios,	Gerente
		Elaborar una guía para la utilización del sistema de información.	Gerente
		Realizar informes periódicos según la información registrada en el sistema	Gerente
		Usar el sistema de la información para la toma de decisiones administrativas, financieras y contables.	Gerente General (Propietario)
		Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de información.	Gerente General (Propietario)

Fuente. Elaboración propia. (2019).

A continuación, se presenta el cronograma donde se relaciona la fecha de inicio y final de cada una de las acciones, así mismo se indica el costo de cada acción.

Tabla 29. Cronograma

OBJETIVO	ACCIONES	CRONOGRAMA 2019					PRESUPUESTO
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	
Aumentar el margen de la rentabilidad a un 15% del ingreso por ventas.	Elaborar un plan financiero para conocer las necesidades de capital, estructura de financiamiento de la empresa y capacidad de endeudamiento	x	x				\$ 500.000
	Establecer financiamiento con banca comercial, solicitando un crédito que le permita tener mayor liquidez y capital de trabajo o valorando la opción de aumentar los aportes de los socios.		x				\$ 500.000
	Elaborar una propuesta para aumentar la participación accionaria de los socios actuales, o la inclusión de socios nuevos que inyecten recursos a la empresa.		x				\$ 500.000
							\$ 1.500.000

Fuente. Elaboración propia. (2019)

OBJETIVO	ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PRESUPUESTO
Aumentar en un 20% el ingreso por ventas respecto al resultado obtenido en el año 2018	Segmentar el mercado de acuerdo a los hábitos de consumo y perfil de clientes.		x	x			\$ 700.000
	Identificar el crecimiento de la demanda por segmento de cliente.		x	x	x		\$ 400.000
	Formular unas estrategias de mercadeo, haciendo énfasis en la promoción, publicidad y ventas.			x	x		\$ 150.000
	Definir un plan de acción para la ejecución de actividades de marketing.			x	x		\$ 350.000
	Destinar un presupuesto para la ejecución de las actividades de marketing.				x		\$ 150.000
	Elaborar un plan de ventas enfatizando las características y demanda por segmento de clientes.				x		\$ 150.000
	Destinar presupuesto para promoción y publicidad, dando énfasis al posicionamiento por medios electrónicos de la marca y dando a conocer el portafolio de servicios.				x	x	\$ 4.000.000

	Visitar a los clientes empresariales, para darles una atención personalizada, mostrarles el portafolio de productos y realizar cotizaciones.					x	x	\$ 1.500.000
	Ampliar el Portafolio de productos, (Variedad y Marcas) para darle al cliente mayor opciones al momento de la compra que se ajusten a sus necesidades y capacidad económica.		x	x				\$ 10.000.000
	Ofrecer servicios de asesoría personalizada que hagan énfasis en el soporte y garantía, para lo cual se capacitará al personal respecto al nuevo portafolio de productos.					x		\$ 500.000
	Realizar publicidad al canal de venta en línea para mayor comodidad de clientes.					x	x	\$ 1.500.000
	Establecer descuentos para clientes fieles y compras por mayor		x	x				\$ 150.000
	Mejorar la asesoría de los proveedores para el uso de productos.		x	x				\$ 200.000
	SUBTOTAL							\$ 19.750.000

Fuente. Elaboración propia. (2019)

OBJETIVOS	ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PRESUPUESTO
Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.	Revisar los procesos internos, realizando un diagnóstico, identificando los recursos usados, y los responsables	x	x	x			\$ 1.500.000
	Formalizar y documentar los procesos		x	x			\$ 1.000.000
	Establecer un manual y mapa de procesos		x	x			\$ 150.000
	Socializar la formalización de procesos.			x			\$ 200.000
	Revisar y formalizar los procesos de RR.HH.			x			\$ 150.000
	Evaluar los riesgos laborales y gestionarlos a través del sistema de seguridad y salud en el trabajo.				x	x	\$ 1.000.000
	Establecer un programa de motivación y promoción					x	\$ 150.000
	Formular unas estrategias de desarrollo del personal					x	\$ 200.000
	Definir un plan de acción para la capacitación en seguridad laboral					x	\$ 500.000
	Destinar un presupuesto para dotación de seguridad laboral					x	\$ 1.000.000
	SUBTOTAL						\$ 5.850.000

Fuente. Elaboración propia. (2019)

OBJETIVO	ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	PRESUPUESTO
Fortalecer las capacidades de la empresa; infraestructura, sistemas de información, recursos administrativos y logística.	Evaluar la actual distribución de la infraestructura; identificar las falencias y soluciones.	x					\$ 150.000
	Realizar las adecuaciones a la infraestructura: mejorar zona de almacenamiento, bodega, exhibición (vitriñas)		X				\$ 4.000.000
	Mejorar la seguridad de las zonas de trabajo.		x	x			\$ 500.000
	Mejora sistema de gestión de inventarios.		x	x			\$ 1.500.000
	Mejorar los procesos de logística, alistamiento y despacho de pedidos.		x	x			\$ 250.000
	Capacitar al personal para adoptar cambios,				x	x	\$ 150.000
	Elaborar una guía para la utilización del sistema de información.				x		\$ 150.000
	Realizar informes periódicos según la información registrada en el sistema				x	x	\$ 100.000
	Usar el sistema de la información para la toma de decisiones administrativas, financieras y contables.				x	x	\$ -
	Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de información.				x	x	\$ -
	SUBTOTAL						\$ 6.800.000

Fuente. Elaboración propia. (2019)

La ejecución del plan propuesto tendrá un costo de \$33.900.000, gran parte de los recursos a utilizar corresponden a papelería. Se buscó que el plan de acción tenga un costo bajo para que pueda ser ejecutado por la empresa sin afectar sus finanzas. El monto calculado será invertido a lo largo de 12 meses por lo tanto se espera que esto no afecte la liquidez.

Conclusiones

Respecto al objetivo específico 1, que implicó diagnosticar el ambiente externo e interno de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S haciendo énfasis en los entornos que inciden en el desempeño productivo y comercial, se concluye la situación externa e interna de la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S muestra un panorama positivo, las condiciones del mercado muestran un crecimiento del parque automotor en Colombia, así mismo, de sectores como el agrícola que demanda maquinaria y equipo, esto implica un aumento en la demanda tanto en cantidad como en diversidad una oportunidad que se puede capitalizar si se logra tener un contacto más próximo y oportuno con los clientes. También han emergido amenazas derivadas de la presencia de competidores nacionales como internacionales que han llegado a Cali como a otras ciudades principales del país que se configuran en una amenaza creciente junto con la comercialización en línea que facilita la importación en especial de repuestos. Por su parte sobre la situación interna se concluye, que esta refleja debilidades en la informalidad de procesos, así como la falta de planeación con lo cual se puede cometer errores en la toma de decisiones, de lo positivo que se configura en una fortaleza esta la relación con el cliente, la experiencia en el mercado, el portafolio de productos, lo cual diferencia a la empresa frente a rivales.

Respecto al objetivo específico 2, que implicó proponer las estrategias que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno, mercado y sector al que pertenece la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S., se concluye que las estrategias que se formularon para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S se enfocan en responder a las condiciones del entorno y el sector, en este sentido el objetivo es lograr mayor penetración en el mercado de la ciudad de Cali, lo que implica mejorar la actividad comercial, fortalecer la comercialización y actividades como la promoción que se enfocan en dar a conocer la marca, así como el portafolio de servicios y productos. De igual manera se consideró estrategias que se enfocan en subsanar las debilidades que se presentan en este sentido se recomendó mejorar la planeación de mercadeo, formalizar los procesos internos, mejorar aspectos de infraestructura y gestión de inventarios.

Respecto al objetivo específico 3, que refiere a establecer un plan de acción indicándolas tácticas, actividades, presupuestos, cronograma, e indicadores para realizar el seguimiento y control de las acciones que permitan el logro y cumplimiento de las estrategias formuladas. Se concluye que este facilita la implementación según lo planeado, así mismo realizar un seguimiento y control parcial y total que debe llevar a tomar correctivos si es necesario, en especial considerando que el entorno es dinámico y constante ocurren cambios que inciden en el desempeño de la empresa.

En cuanto al objetivo general de diseñar un plan de mercadeo para la empresa DG Equipos y Partes de Colombia S.A.S para el año 2019 se concluye que el plan formulado resulta viable y contribuye al desempeño de la empresa, aumentando sus ventas al tiempo que fortalece su competitividad. Las estrategias que se formulan son congruentes con la situación externa enmarcada por la dinámica del entorno y la competencia del sector, así mismo nacieron del análisis interno donde se considero sus capacidades, recursos y debilidades. Para que estas alcancen los objetivos trazados se deberán ir ajustando considerando que el entorno, sector e incluso la situación interna cambian progresivamente y esto incide en como se comporta el mercadeo y la empresa misma.

Recomendaciones

Considerando los diferentes resultados de este trabajo se formularon una serie de recomendaciones para que la empresa pueda tener un buen desempeño en el mercado a través de la gestión del plan estratégico.

Respecto a la situación externa e interna se recomienda:

- Se debe mantener una constante revisión del entorno y del sector en que se encuentra la empresa dado que estas son cambiantes e inciden sobre la demanda y los hábitos de consumo de los distintos segmentos de clientes.
- Se debe verificar de manera permanente la presencia y estrategias de los competidores locales, nacionales e incluso de aquellos que se proyectan como líderes en comercialización en línea, para tomar estrategias defensivas y así aminorar su impacto.
- Considerando que el sector automotriz constantemente introduce nuevas tecnologías como los vehículos eléctricos en el mediano plazo se recomienda como ajustarse a este cambio para introducir líneas enfocadas en esta clase de vehículos.

Respecto a las estrategias formuladas se recomienda:

- Evaluar el cumplimiento de las estrategias formuladas, así como su impacto en las ventas, desempeño de mercado, posicionamiento, penetración, también en indicadores como el ingreso, la rentabilidad y el crecimiento de activos y patrimonio.
- Se debe trabajar en alianzas estratégicas para lograr el trabajo colaborativo de la industria, por ende la empresa debe mostrarse en eventos empresariales del sector y con ello ganar visibilidad en el mercado y a traer posibles aliados.

- Revisar periódicamente las estrategias y realizar ajustes conforme ocurren cambios en el entorno y la situación interna, de tal manera que dichas estrategias sean congruentes y generen el impacto esperado.

Respecto al plan de acción se recomienda:

- Se recomienda fortalecer la publicidad en línea; digital para promocionar la marca y mejorar con ello la comunicación con los clientes, además integrar estos medios para realizar investigación de mercados.
- Se debe garantizar los recursos suficientes para financiar el presente plan de mercado, de tal manera que se puedan emprender cada una de las tácticas y acciones formuladas.
- Evaluar la relación costo beneficio, entre los recursos invertidos y la ganancias logradas con la implementación del plan de mercado, lo cual permitirá tomar decisiones correctivas o emprender nuevas acciones.
- Implementar tecnologías que permitan mejorar los procesos internos, entre estas se recomienda la adopción de un sistema de planeación empresarial que permita interconectar áreas y proceso de la empresa para así tener un mayor control y con esto tener una planificación más acertada.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Cali (2015) Situación en Salud de Cali. Año. 2015. Secretaría de Salud.
- Alcaldía de Cali (2016). Cali en Cifras. 2016. Departamento Administrativo de Planeación. 2019.
- Alcaldía de Cali (2018) Tasa de Crecimiento del Parque Automotor (Autos y Motos). Recuperado el 20 de octubre de 2018 de: <http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/142339/observatorio-movis-tasa-de-crecimiento-del-parque-automotor-autos-y-motos/>
- Alcaldía de Cali (2018) Tasa de Crecimiento del Parque Automotor (Autos y Motos). Recuperado el 20 de octubre de 2018 de: <http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/142339/observatorio-movis-tasa-de-crecimiento-del-parque-automotor-autos-y-motos/>
- Alcaldía de Cali (2018) Recuperado el 20 de octubre de 2018 de: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://idesc.cali.gov.co/download/movilidad/pimu/tasa_crecimiento_parque_automotor/tasa_crecimiento_general.xlsx
- Álvarez O. J., Artunduaga M. Y., Urbina B., Riascos F., (2010) Plan de negocios para los tractores Case en el sector agropecuario colombiano. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialización en gerencia de mercadeo . Bogotá.
- Ansoff, (1976) La Estrategia de la Empresa. Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona.
- Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>
- Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Comportamiento del PIB por actividad económica. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Barón R. D., Bernal G. E. (2014). Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia valle para generar procesos de competitividad en el municipio. Universidad del Valle. Sede Caicedonia. Facultad Ciencias de la Administración. Programa de Administración de Empresas. Valle del Cauca.

- Bejarano E. M., Roa A. M. (2018) Análisis del sector autopartes en Colombia con la implementación del libre comercio. Universitaria Agustiniiana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa De Negocios Internacionales Bogotá D.C.
- Bermúdez V. W. (2014) Plan de mercadeo para la productora y comercializadora de fajas, Faja Fflex S.A.S. Universidad San Buenaventura. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración de Empresas. Santiago de Cali.
- Calderón R. J. (2017) Diagnóstico del sector automotriz. Un análisis a Dana Colombia. Universidad Católica. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). Informe de gestión de 2016. Encuentro Nacional de Afiliados. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2017/05/Informe-de-Gestion-2016-VF.pdf>
- Castaño G. N., Cardona G. M. (2014) Factores determinantes en la inestabilidad del sector agrícola colombiano. En-Contexto N° 02 1 Enero -Diciembre 2014 1 Medellín - Colombia 1 pp. 1-258 1 ISSN: 2346-3279 93
- Congreso de la República. (1971) Decreto 410 de 1971. (marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971
- Congreso de la República. (2011) Ley 1480 de 2011. (octubre 12) Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011
- Corea C. L. Gómez H. S. (2014) Marketing de servicios. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración y Mercadeo. Seminario de Graduación para optar el Título de Licenciada en Mercadotecnia.
- Cristancho S. J. A (2009). Plan de mercadeo de productos alimenticios Santillana, para la comercialización de crema pastelera, FlavorRight en Bogotá. Pontificia

Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Administración de Empresas Bogotá. D.C.

Diario La República (2018) Exportación de maquinaria agrícola creció 47,6% durante el primer trimestre del año. Publicado 13 de junio de 2018. Recuperado el 15 de febrero de 2019 de: <https://www.agronegocios.co/tecnologia/exportacion-de-maquinaria-agricola-crecio-476-durante-el-primer-trimestre-del-ano-2737421>

Duque O. E. Ramírez A. P. (2014) Evolución conceptual y relación entre involucramiento y lealtad. SUMA NEG. 2014; 5 (12): 169-179

Fred D. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. México. Editorial Pearson Educación.

Hernández S.R, Fernández C. C. Y Baptista L.P. (2015) Metodología de la investigación, Sexta Edición. Mc Graw Hill. México.

Kotler P. (2007) Los diez pecados capitales del marketing. Editorial John Wiley & Sons. México.

Kotler P., Armstrong G. (2007). Marketing Versión para América Latina. Pearson Educación. México.

Kotler P., Armstrong G. (2007). Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. México.

Kotler, P., Keller, K. L (2012). Administração de marketing. 14 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil.

Kaplan, R. S. Y Norton, D. P. (2004). El Cuadro de Mando Integral". Barcelona, Gestión 2000.

Martínez (2006). La matriz de Ansoff: ¿Sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad Negocios., 1, 1, pp. 41-44. ISSN (Versión impresa): 1992-1896

Monteferrer T. D. (2013) Fundamentos de marketing. Primera Edición. Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. España.

Prada L. M. (2015) . Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico de la empresa Topasufi. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad De Ciencias Económicas y

Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali. 2015. Recuperado de:<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8273/1/T06226.pdf>

Prieto H. J. (2013) Investigación de mercados. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Quintero P. C. (2011) . Plan de mercadeo para que la Empresa Serrecol S.A.S pueda incursionar en el mercado de aires acondicionados centrales. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali.

Romero H. I.(2017)Plan de mercadeo 2017 para la empresa comercializadora de snacks fritos “Imporges S.A.S” de la ciudad de Cali.Pasantía institucional para optar al título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali

Roncancio G. A. (2011) . Plan de mercadeo para la empresa desarrolladora de software Synergy de Tuluá. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali 2011. Recuperado de. <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2805/1/TMD807.pdf>

Schmidt W. R., Pizzinatto N. K., Canhadas B. H., Rumeninng A. (2014) Estrategias de marketing en servicios educativos estudio de casos en la enseñanza de idiomas. INVENIO 17 (33) 2014: 37-54

Tayala A. E.,Molina C. A.(2014)Investigación de mercados. Business & Marketing Chol. ESIC. España.

Zapata R. A., Bolívar F. J. (2015) Plan de mercadeo constructora Solárium S.A.S. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Especialización en Alta Gerencia. Medellín

Anexos

Anexo A.Formato de entrevista

1. ¿Cómo fue el inicio de la empresa?

2. ¿Cómo es la estructura de la empresa: áreas, cargos?

3. ¿Cuáles son las metas de crecimiento en el corto y largo plazo?

4. ¿Qué limitaciones identifica usted en la empresa?

--

5. ¿Qué aspectos percibe en el ambiente como amenazas y oportunidades?

--

6. ¿Cuál considera el futuro de la empresa?

--

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACIÓN.

-¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?

¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?

-¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes?

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

ORGANIZACIÓN.

¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización?

¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?

¿La estructura de autoridad está claramente definida?

¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?

DIRECCIÓN.

¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?

¿La Gerencia delega?

¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?

¿La Gerencia motiva al personal?

¿Se podría calificar como una gerencia participativa?

¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?

EVALUACIÓN Y CONTROL.

¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?

¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa? Es decir, ¿por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores?

¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.

¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?

¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?

¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.

MERCADOS Y PRODUCTOS.

¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?

¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? Tipo de compradores. Ubicación geográfica. Motivación de los usuarios o consumidores. Valor de la demanda por segmento.

¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?

GESTIÓN COMERCIAL

¿Se han establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?

¿Cómo se fijan los precios de los productos?

¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?

¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?

¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas? ¿Por sector geográfico? ¿Por producto? ¿Por mercado?

¿Se hacen controles sobre las ventas? ¿Son oportunos?

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios?

ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES.

¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?

¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de producción?

EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD.

¿Se considera importante controlar la calidad de los productos?

GESTIÓN DE SUMINISTROS.

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

¿La función de compras está centralizada?

¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?

¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos servicios?

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?

¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes pero no exageradas?

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?

¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.

¿El clima de trabajo es bueno?

¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo,...?

¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un periodo de prueba?

¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?

¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?

