

TPI: PROGRAMA COLOMBIAVENDO - UNA SOLUCIÓN PRÁCTICA DE
APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DISPONIBLE PARA
SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE INVENTARIO ESTANCADO DE BAJA
ROTACIÓN EN UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA.

NASLY XIMENA DELGADO HERRERA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
INNOVACIÓN/INVESTIGACIÓN: MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
TPI: PROYECTO DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN COMPAÑÍA
MANUFACTURERA

BOGOTÁ, D.C.

2017

TPI: COLOMBIAVENDO, UNA SOLUCIÓN PRÁCTICA PARA DISMINUIR EL
INVENTARIO ESTANCADO EN COMPAÑÍA MANUFACTURERA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

NASLY XIMENA DELGADO HERRERA
INNOVACIÓN/INVESTIGACIÓN: MODELO DE DESARROLLO

DOCENTE:
NUBIA ALEGRÍA VELÁSQUEZ ROJAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ, D.C.

2017

Carta de Autorización

Yo, NASLY XIMENA DELGADO HERRERA, identificada con CC. 1'019.036.638 de Bogotá, autorizo al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos su trabajo de grado / tesis sea visible y pueda ser consultado en el Repositorio Institucional "Porticus" por los usuarios a los que sea de su interés. La reproducción parcial del trabajo se hace de acuerdo con lo establecido por el artículo 30 de la ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993 "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. <i>Objetivo General</i>	9
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	9
4. ALCANCE DEL PROYECTO	10
5. RESTRICCIONES DEL PROYECTO	10
6. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR Y PROPUESTA DE VALOR.	10
6.1. <i>Impactos Positivos Aparentes que se derivan de la Propuesta:</i>	11
6.1.1. Impactos Económicos:.....	11
6.1.2. Impacto Social:	12
6.1.3. Impacto Ambiental y de Seguridad:	12
7. ANÁLISIS DE ENTORNOS/SECTOR	13
7.1 <i>Análisis del Macro Entorno</i>	13
7.1.1 Ambiente Económico	13
7.1.1.1. Índice de Precios al Consumidor	13
7.1.1.2. Precio del Dólar	14
7.1.2. Ambiente Político	16
7.1.2.1. Reforma Tributaria	16
7.1.3. Ambiente Legal.....	17
7.1.4. Ambiente Cultural y Social	17
7.1.5. Concepto general Macroentorno	18
7.2. <i>Análisis del Micro Entorno</i>	19
7.2.1. Competidores.....	19
7.2.2 Recordación de Marca	20
7.2.2. Percepción de Calidad	21
7.2.3. Concepto General Microentorno	22
8. ESTUDIO DE MERCADOS.....	22
8.1. <i>Análisis del Sector Económico</i>	22
8.1.1. Análisis del Sector en los últimos 3 años.....	22
8.1.2 Análisis del Sector Actual	23
8.1.3. Tendencias del Sector	26
8.2. <i>Análisis de Mercado</i>	27
8.2.1. Descripción y Análisis del Producto.....	27
8.2.2. Descripción de la alternativa de Solución	28
8.2.3. Investigación, Desarrollo e Innovación.....	29
8.2.4. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	31
8.3. <i>Tamaño del Mercado</i>	33
8.4. <i>Demanda Potencial</i>	33
8.4.1. Mercado Objetivo	34
8.4.2. Participación en el Mercado.....	35
8.5. <i>Segmentación del Mercado</i>	36
8.5.1. Perfil del Cliente	36
8.6. <i>Análisis de la Oferta y la Competencia</i>	38
8.6.1. Análisis de los precios.....	39
8.6.2. Clientes.....	40

8.6.3. Competencia	41
8.6.3.1. Tamaño, crecimiento y rentabilidad.....	42
8.6.3.2. Puntos fuertes/débiles	42
8.6.3.3. Estructura de Costes:.....	43
8.6.3.4. Objetivos	44
8.6.3.5. Estrategias actuales y pasadas	45
8.6.3.6. Organización y Cultura	45
8.7. <i>Investigación de Campo</i>	45
8.7.1. Muestra Población	45
8.7.2. Ficha Técnica Instrumento	45
8.7.3 Instrumento	46
8.7.4 Resultados.....	46
9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	51
9.1. <i>Análisis de las Matrices</i>	55
10. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	57
10.1. <i>Producto/Servicio</i>	57
10.2. <i>Precio</i>	60
10.3. <i>Plaza</i>	62
10.4. <i>Promoción</i>	62
10.4.1. Promoción Interna	62
10.4.2. Promoción Externa.....	65
11. RESTRICCIONES LEGALES	65
12. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	66
12.1. <i>Procesos de Desarrollo</i>	66
12.2. <i>Plan de Carrera</i>	67
13. IMPLEMENTACIÓN.....	67
14. PROYECCIONES DE VENTA.....	69
15. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	69
16. RESULTADOS.....	70
16.1. <i>Impacto en el Inventario</i>	76
16.2. <i>Percepción de los participantes del Programa</i>	76
17. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	79
18. TRASCENDENCIA Y RECONOCIMIENTOS.....	80
19. CONCLUSIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXO 1.....	84
ANEXO 2.....	86
ANEXO 3.....	88
ANEXO 4.....	90
ANEXO 5.....	92

RESUMEN

El presente escrito aborda la problemática de una compañía Multinacional Manufacturera con respecto a sus altos niveles de inventario de baja rotación y propone una solución innovadora denominada Programa ColombiaVendo, un modelo de ventas que consiste en llevar a cabo la gestión de levantamiento de clientes, ofrecimiento de portafolio y venta de productos con un recurso humano no perteneciente a las áreas de ventas de la compañía; en cambio propone el aprovechamiento del recurso humano de mano de obra directa del producto (planta de producción) para beneficiarse de su gran conocimiento técnico de los productos y la motivación propia que les produce el llevar a cabo una nueva labor por la posibilidad de ganar bonos sodexo de consumo. Se implementa un plan piloto y los resultados cuadriplican las expectativas de venta, por lo cual se recomienda mantener y extender el programa.

Palabras clave: *modelo de ventas, inventario estancado, recurso humano, motivación laboral, desarrollo, solución ingeniosa.*

COLOMBIAVENDO, UNA SOLUCIÓN PRÁCTICA PARA DISMINUIR EL INVENTARIO ESTANCADO EN COMPAÑÍA MANUFACTURERA

1. Introducción y contextualización

La organización, que por fines de protección de datos será llamada Manufacturas para Puertas S.A.S, es una compañía conformada como sociedad por acciones simplificada, creada el 8 de Abril de 1964 y domiciliada en la calle 13 # 87 – 52 de la ciudad de Bogotá. Manufacturas para puertas S.A.S. hace parte del grupo multinacional DOOR POSIBILITIES, una compañía organizada bajo las leyes de Suecia, con número de registro 665148-2464 y que tiene su oficina principal en Klarabergsviadukten 80, SE-125 43 Estocolmo, Suecia (todos los anteriores datos fueron modificados para salvaguardar la confidencialidad de la compañía).

Para potenciar su estrategia de branding, La compañía Manufacturas para Puertas S.A.S. utiliza el nombre comercial de Manufacturas Colombia, con el cual se dedica a la comercialización de productos relacionados con las soluciones de aperturas de puertas. Siendo la líder del mercado (ver gráfica 4), la compañía presenta resultados de crecimiento y rentabilidad positivos, con lo cual ha logrado estar posicionada como la compañía latinoamericana del grupo DOOR POSIBILITIES con mayor EBITDA de la región. El modelo de negocio de la compañía se da a través de distribuidores o grandes mayoristas quienes a su vez se encargan de realizar la venta a ferreterías pequeñas y medianas en su mayoría, mientras que estas últimas se encargan de vender al usuario final.

2. Descripción del Problema/Necesidad

A pesar del liderazgo de la compañía que podrá evidenciarse con mayor detalle más adelante en la gráfica 4 (participación de mercado de Manufacturas Colombia), la compañía presenta un problema de inventario estancado por valor de COP\$1.000.478.256, el cual afecta directamente los resultados generales de la compañía y por supuesto, los dividendos a los stakeholders que en esta ocasión están representados por el grupo DOOR POSIBILITIES. Debido al estancamiento de tal nivel de inventarios, la compañía decidió registrarlo como inventario castigado, asumiendo en 2015 el costo de dicho inventario y como tal dando de baja su costo en la contabilidad de la compañía (Ver Anexo 2).

De igual forma, se verificaron las causas que llevaron a tal incremento en el nivel de inventarios a través de una entrevista semiestructurada a la gerencia general (Ver Anexo 3), en la que se concluyeron las siguientes causas principales:

- Falta de un procedimiento interno robusto de compras que dé paso a una importación segura de productos. Se observó a través de la entrevista que debido a la necesidad de satisfacer a un cliente, se solían hacer pedidos de importaciones sin tener la seguridad de que éste en efecto fuese a realizar la compra; por tal motivo, se implementó una política de compras en la que el cliente debe poner una orden de compra y luego de recibirla, la compañía gestionará lo necesario (fabricación, importación y/o alistamiento) para cumplir con dicho pedido.
- Compra de producto terminado importado para venta como nuevo producto del portafolio en Colombia, sin un estudio de mercado previo que diera cuenta de la posible buena aceptación de dicho producto en el mercado del país. A este respecto,

se instauró una política interna compartida entre las áreas de mercadeo y logística en la que se debe hoy por hoy llevar a cabo un estudio de mercado con base en las opiniones de los clientes, en caso de compra por importación de un nuevo producto para venta en Colombia.

Lo anterior se esboza para dar cuenta de que las principales causas que dieron origen al problema, ya están siendo cubiertas por la compañía; sin embargo se da claridad de que éstas están fuera del alcance del presente escrito.

Por todo lo anterior, la pregunta de investigación a plantear se da en torno a si ¿Es posible disminuir el inventario de baja rotación que existe hoy por hoy, a través de una alternativa no tradicional?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión de ventas que permita disminuir el nivel de inventario castigado/de baja rotación.

3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual del problema de la tenencia de inventarios de baja rotación.
- Demostrar cómo a través de la utilización del recurso humano disponible perteneciente a áreas distintas a las de ventas, se puede lograr implementar un modelo de gestión de ventas.

- Evidenciar una relación gana – gana para la compañía y los colaboradores a través del análisis de la implementación del modelo de ventas propuesto.

4. Alcance del proyecto

El alcance del presente proyecto incluirá la propuesta, implementación y presentación de resultados del modelo de ventas, así como recomendaciones para un siguiente paso lógico que sería de utilidad para la compañía a manera de conclusión.

5. Restricciones del Proyecto

Debido a que el programa de ventas a proponer se presenta como un enfoque nuevo nunca antes implementado en la compañía, y además es generado por la autora del presente escrito quien trabaja en el área de recursos humanos, la cual tradicionalmente en ninguna compañía suele involucrarse en creación de programas de ventas; la confianza sobre los resultados del mismo es tímida. Por tal motivo, el programa se ejecutará únicamente en un plan piloto de corta duración (Ver ficha técnica del programa) que permitirá comprobar los resultados del mismo para posteriormente verificar la posibilidad de volverlo a implementar con un tiempo mayor. Lo anterior representa una restricción en tanto que el aporte a la disminución de inventario de baja rotación, pudiera no llegar a ser tan alta debido a la carencia de tiempo que los colaboradores participantes emplearían en la labor de ventas.

6. Descripción preliminar y Propuesta de Valor.

Como alternativa de solución al problema de inventario de baja rotación, se plantea el programa ColombiaVendo, el cual consiste en que los colaboradores de la compañía de áreas distintas a la de ventas, puedan vender los productos de baja rotación a ferreterías que no sean clientes directos de Manufacturas Colombia, y en su tiempo libre (no en su horario de trabajo habitual), a cambio de una comisión expresada en ColombiaPuntos (redimibles

por bonos de consumo cuyo valor es acorde con las ventas generadas), y la posibilidad de probar sus habilidades de venta para futuros proyectos de desarrollo. Por su parte, la compañía Manufacturas Colombia ganaría no sólo la disminución de inventario de baja rotación sino también, ampliación del número de clientes (apertura), mayor número de personal para la venta sin incrementar salarios ni hacer contrataciones adicionales, ni perder capacidad productiva al disminuir el tiempo de trabajo del recurso humano actual.

Lo anterior se presenta como una propuesta de valor en tanto que ofrece la posibilidad de disminuir el inventario de baja rotación castigado que aqueja a Manufacturas Colombia, sin una inversión mayor de recursos al no tener que hacer una contratación adicional de personal. Igualmente se trata de una innovación que será explicada con mayor detalle en el apartado de investigación, desarrollo y/o innovación.

6.1. Impactos Positivos Aparentes que se derivan de la Propuesta.

Existen numerosos impactos positivos que se generan a partir de la implementación de la propuesta y que se relacionan con distintos ámbitos. A continuación, se presentarán los más relevantes:

6.1.1. Impactos Económicos.

Al implementar la propuesta, no sólo se disminuirá el valor de COP\$1'000.478.256 millones en inventario estancado y castigado, generando así un impacto económico, sino también se generarán nuevas relaciones comerciales que impulsarán en un futuro cercano, las ventas de la compañía; obteniendo así nuevos ingresos.

6.1.2. Impacto Social:

El programa de ColombiaVendo, cuenta con un alto componente social ya que su participación estará dirigida a colaboradores de todas las áreas de la compañía (en su mayoría operarios de planta de producción cuyos salarios son bajos con respecto al promedio de la compañía), quienes podrán mejorar sus ingresos temporalmente, evidenciando así una mejora en la calidad de vida propia y de sus familias. Lo anterior se hace en respuesta a que los colaboradores operativos de la compañía aducen necesitar mayores ingresos en sus familias; sin embargo no encuentran formas eficientes para lograrlo ya que por contar con un trabajo fijo a tiempo completo, no es posible conseguir un empleo adicional y por lo tanto no pueden aumentar sus ingresos; sin embargo con el programa ColombiaVendo, podrán aumentar sus entradas económicas, aliviando así su situación en este aspecto.

6.1.3. Impacto Ambiental y de Seguridad:

Debido al alto nivel de inventario con el que se cuenta, se ha generado un apilamiento de productos en cajas en ciertos sectores del almacén de producto terminado, generando que se tapen levemente las fuentes de luz natural que iluminan dicho espacio en la compañía. Además, debido a la cantidad de cajas, éstas han debido ser dispuestas a través de estibas sobre estibas, lo cual puede llegar a ser un riesgo potencial especialmente en el momento de bajarlas. Por lo anterior, si se ejecutan los controles anteriores y se logra disminuir el nivel de inventarios, las anteriores situaciones se verían mitigadas, generando un impacto ambiental y de seguridad positivo.

7. Análisis de Entornos/Sector

Para permitir un mayor entendimiento sobre el programa y la compañía, es necesario contextualizar al lector sobre el comportamiento del entorno macro y micro, el cual se esboza a continuación.

7.1 Análisis del Macro Entorno


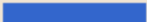


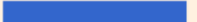





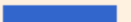


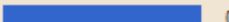





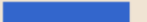










7.1.1 Ambiente Económico

7.1.1.1 Índice de Precios al Consumidor

El ambiente económico del año 2016 se ha caracterizado por tener grandes variaciones y por lo tanto representar un reto no únicamente para el contexto de la compañía Manufacturas Colombia, sino también para las otras compañías del país. Es así como la inflación acumulada a cierre de septiembre de 2016 es del 5,3% mientras que en el año anterior estuvo en 4.76%, y el índice de precios al consumidor (IPC) en vivienda ha sido de 6% mientras que para el año 2015 en el mismo mes fue de 4,19% (Banco de la República, 2016) como se puede evidenciar en la gráfica 1:

Gráfica 1

IPC Colombia a Septiembre de 2016 por rubros

IPC Colombia Septiembre 2016						
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual	
IPC General [+]	7,3%		5,3%		-0,1%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	10,6%		6,8%		-0,9%	
Vestido y calzado [+]	4,7%		3,3%		0,2%	
Vivienda [+]	6,0%		4,2%		0,3%	
Medicina [+]	8,6%		7,3%		0,5%	
Transporte [+]	4,8%		3,9%		0,2%	
Comunicaciones [+]	5,3%		4,7%		1,5%	
Ocio y Cultura [+]	4,1%		2,1%		-0,8%	
Enseñanza [+]	6,5%		6,3%		0,3%	
Otros bienes y servicios [+]	8,4%		6,2%		0,4%	
< IPC 2016-08						

Tomado de http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=FM244nXX*RI

La gráfica 1 muestra el índice de precios al consumidor a corte de septiembre de 2016 (datosmacro, 2016).

El índice de precios al consumidor es de relevancia para el proyecto en primera instancia porque es este indicador el que condiciona la inflación que como es sabido condiciona el valor de una misma unidad de moneda, haciendo que las familias; es decir, el epicentro de la sociedad, tenga un menor poder adquisitivo y como resultado se muestre renuente a comprar artículos que no considere de primera necesidad, afectando así las ventas de distintos sectores de la economía; entre ellos, las ventas de cerraduras, candados y demás en tanto que las familias estarían más dispuestas a postergar sus decisiones de remodelación, o de compra de nuevas viviendas si la inflación llegase a ser muy alta.

7.1.1.2. Precio del Dólar

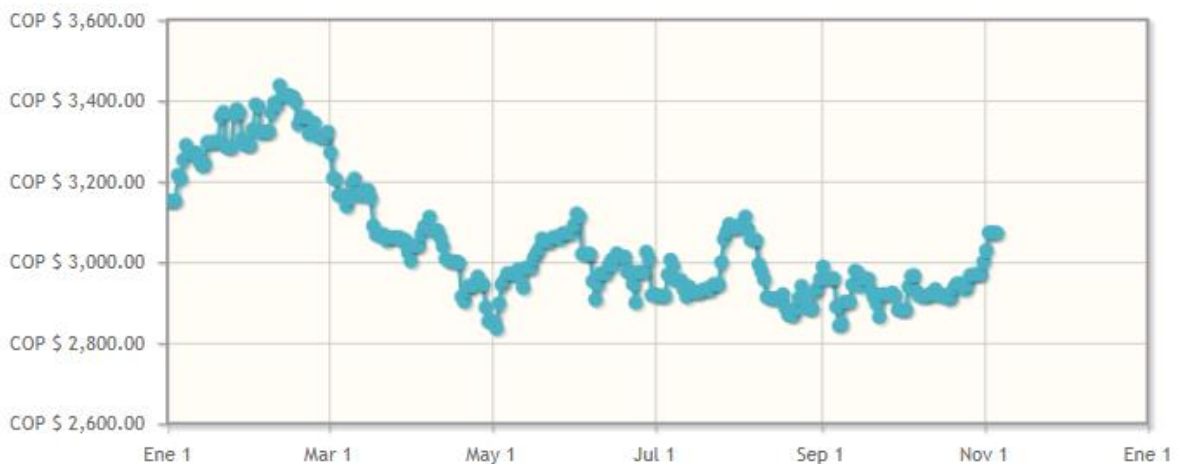
Manufacturas Colombia comercializa productos manufacturados en la planta de producción de Bogotá; sin embargo, la mayor parte de sus ventas es dada por productos

importados desde otras plantas del grupo DOOR POSIBILITIES que se adquieren como producto terminado, como producto semi-terminado y/o partes y piezas. En este sentido, las operaciones comerciales hechas con el exterior tanto para la importación de productos de las características ya mencionadas, como para la exportación y venta de productos, son hechas en dólares. Por esta razón, su precio es un elemento importante a considerar.

Actualmente, el precio del dólar muestra una volatilidad calificada como muy alta y se sitúa en \$3.070 (Valor a noviembre de 2016); sin embargo, la TRM es más baja que lo que fue en los primeros tres meses del presente año (Ver Imagen 2), lo cual es beneficioso para Manufacturas Colombia en tanto que si bien sigue siendo una tasa de cambio alta, el precio del peso se ha fortalecido con respecto a los primeros meses del año, y esto juega a favor de la compañía en sus operaciones de importación en tanto que éstas se hacen más económicas por implicar una menor cantidad de pesos colombianos para cubrir un mismo precio en dólares.

Gráfica 2

Variaciones del precio del dólar en 2016



Tomado de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>

La gráfica 2 muestra el histórico del comportamiento del dólar y su TRM en 2016 (DolarWeb, 2016).

Como se observa en la gráfica 2, el comportamiento del dólar ha tenido múltiples variaciones a lo largo del año; sin embargo, ha disminuido con respecto a los primeros meses del año facilitando así las operaciones de importación; sin embargo, como a pesar de su baja, sigue siendo un TRM alto con respecto a años pasados, las operaciones de exportación de productos desde Colombia también le permiten a Manufacturas Colombia seguir siendo competitiva en países como Perú, Uruguay, Centroamérica e Islas del Caribe que es a donde actualmente ejecuta este tipo de operaciones comerciales de exportación.

7.1.2. Ambiente Político

7.1.2.1. Reforma Tributaria

Actualmente se tiene en proyecto la implementación de la reforma tributaria en el año 2017, lo cual aumentaría el IVA de los productos como las cerraduras y candados de 16% a 19%; igualmente la reforma llevaría a que más personas (Esto es, salarios más bajos), deban declarar renta o pagar impuestos adicionales. Lo anterior tendrá incidencia en tanto que independientemente de sus beneficios generales, la reforma causaría desajustes iniciales en los comportamientos de compra de los clientes, posiblemente disminuyendo las ventas en tanto que las personas tendrían que pagar un valor mayor por causa de los impuestos, no sólo al adquirir productos Manufacturas Colombia sino otro tipo de productos; haciendo que los ingresos familiares alcancen cada vez menos para gastos adicionales a los necesarios especialmente en la clase baja y media que conforman la mayoría del país. Sin embargo, también se debe considerar un aspecto positivo y es el

mantenimiento de los beneficios de renta exenta para los constructores de VIS y de VIP, lo cual protege en cierta medida al sector constructor y como resultado a Manufacturas Colombia como proveedor de la construcción (Portafolio, 2016).

7.1.3. Ambiente Legal

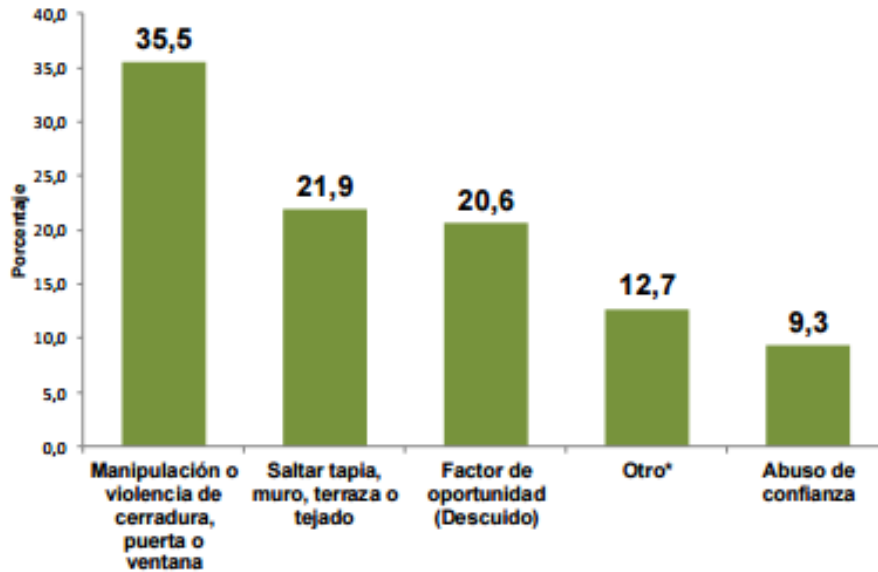
Recientemente, la normativa colombiana ha regulado la construcción de edificaciones en relación con la seguridad, especialmente en lo que a puertas cortafuego se refiere (Producto comercializado por Manufacturas Colombia). Es así como la ley colombiana obliga poner puertas cortafuego a todas las edificaciones o construcciones que superen los 18 metros en construcción vertical o en edificios públicos o privados que tengan recintos que alberguen más de 50 personas. La aplicación de dicha ley representa una importante oportunidad de negocio para Manufacturas Colombia. Sin embargo, es importante aclarar que si bien es un asunto beneficioso para Manufacturas Colombia, las puertas cortafuego no forman parte del inventario de baja rotación.

7.1.4. Ambiente Cultural y Social

Colombia es un país con altos índices de inseguridad, lo cual si bien se presenta como una desventaja para los ciudadanos, representa una ventaja para Manufacturas Colombia debido a los productos que comercializa. La Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana realizada por el DANE (2015), muestra que el hurto a residencias llegó a 2,7% en el año anterior (de un total de 6'858.000 hogares encuestados a nivel nacional), siendo la modalidad más común de dicho tipo de hurto, la manipulación o violencia de cerradura con el 35,5% (Ver Gráfica 3).

Gráfica 3

Tasas de hurto a residencia por modalidad de ingreso a hogares



Tomado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2015/C_P_ECSC_2015.pdf

La gráfica muestra las 5 modalidades de hurto a residencia junto con su porcentaje de ocurrencia (DANE, 2015).

7.1.5. Concepto general Macroentorno

El entorno macroeconómico que rodea a Manufacturas Colombia es retador en tanto que la compañía tendrá que sortear las implicaciones del IPC, la inflación, el precio del dólar y el siguiente año de la reforma tributaria; sin embargo, se observan importantes oportunidades en el ambiente legal, la constante percepción de inseguridad de los ciudadanos colombianos, el proteccionismo del estado al sector de la construcción por ser un eje que ha impulsado la economía y finalmente se observan oportunidades importantes igualmente en exportaciones debido al alza del dólar.

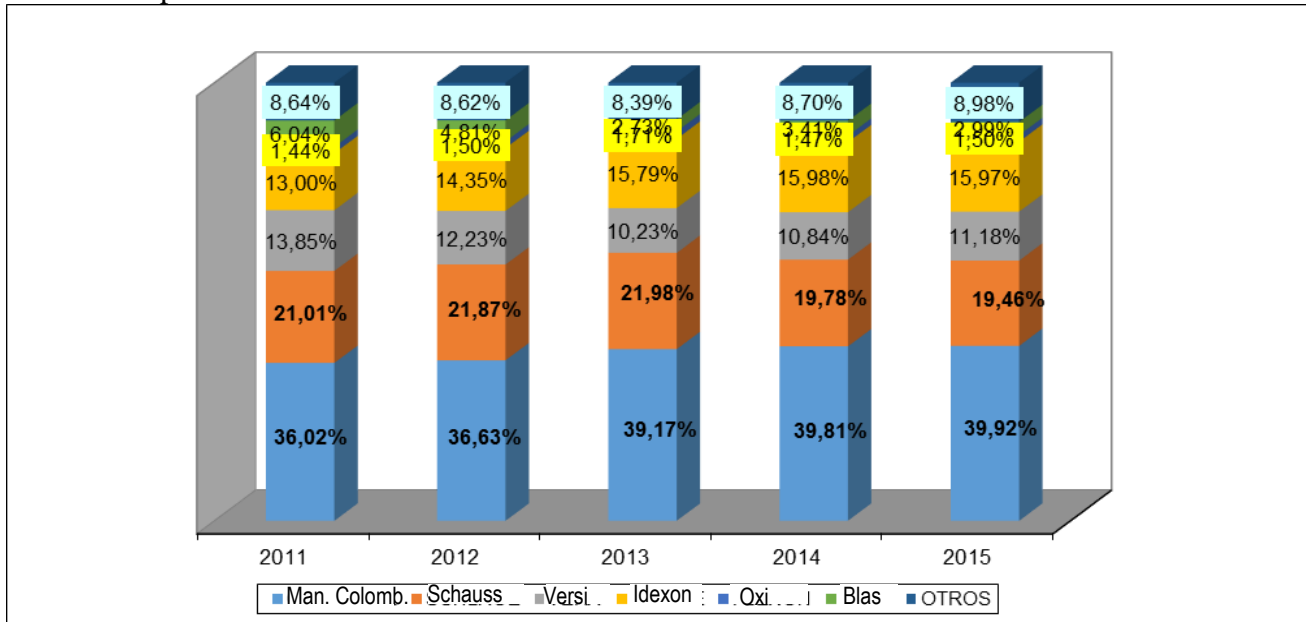
7.2. Análisis del Micro Entorno

7.2.1. Competidores

Manufacturas Colombia cuenta con competidores directos dentro de los cuales se destaca el más cercano denominado Schuass; sin embargo, al ser Manufacturas Colombia el líder del mercado, es quien establece las pautas para el aumento de precios, haciendo que los competidores lo sigan (todos los nombres de competidores también han sido modificados para salvaguardar la identidad de la compañía). Lo anterior se evidencia en la

Gráfica 4

Participación de mercado de Manufacturas Colombia (Manufacturas para Puertas S.A.S) vs. Sus competidores



Medina, O. (2015). Participación de mercado de Manufacturas Colombia (Manufacturas para Puertas S.A.S) vs. sus competidores, en Biblioteca Interna Manufacturas Colombia, DOOR POSIBILITIES

La gráfica 4 muestra el market share de Manufacturas Colombia versus sus competidores.

7.2.2 Recordación de Marca

La marca Manufacturas Colombia se encuentra posicionada en el mercado y como tal en el Top of Mind de la Categoría. En una publicación hecha en Portafolio (2015), se llevó a cabo una encuesta en la que se les preguntó a 1.167 ejecutivos en las principales 12 ciudades del país sobre las principales marcas recordadas, dentro de las cuales se encontró Manufacturas Colombia (Ver Imagen 1).

Lo anterior significa una ventaja tanto para la compañía como para el presente proyecto en tanto que una imagen positiva de la marca, además de la recordación de la misma, beneficia directamente las ventas; en este caso, el esfuerzo que se hará para llevar a cabo la venta de un cierto tipo de sku's clasificados dentro del inventario de baja rotación.

Imagen 1

150 compañías más recordadas en Colombia

Las 150 compañías más recordadas de Colombia

Los 1.167 ejecutivos encuestados en las 12 principales capitales del país reportaron una amplia gama de nombres de empresas como las de mejor imagen.

MARCA MÁS RECORDADA	
Grupo Nutresa (Compañía Nacional de Chocolates)	2,9%
Colombina S.A.	2,1%
Banco de Bogotá	2,1%
Productos Ramo S.A.	2,1%
Carvajal S.A.	1,5%
Claro (COMCEL S.A.)	1,3%
EL TIEMPO Casa Editorial	1,3%
NESTLÉ Colombia	1,1%
Otras mencionadas	32,0%
Café Sello Rojo	
Banco Caja Social	
Banco de Occidente	
General Motors Colmotores (Chevrolet)	
Organización Corona	
Compañía De Galletas Noel S.A.S	
Servientrega S.A.	
EPM	
Corporativo Cementos Argos	
Quala	
Colpatría Multibanca	
UNE EPM Telecomunicaciones S.A.	
Chevrolet	
Banco AV Villas	
Colanta (Cooperativa Lechera De Antioquia)	
Cafam	
Arturo Calle	
Telefonía S.A. (Movistar)	
Coltejer S.A.	
Pintuco (Grupo Mundial)	
Carulla Vivero	
Fruco	
Olimpica S.A. (SAO)	
Café Aguila Roja	
Renault Colombia	
Claro (TELMEX COLOMBIA S.A.)	
ETB S.A. ESP	
Samsung Electronics Colombia S.A.	
Organización Terpel S.A.	
Home Center	
Hamburguesas El Corral	
Croydon	
Familia S.A.	
Totto	
Adidas	
Alquería	
Manuelita	
Casa Luker	
Crepes & Waffles	
Pet Primo	
Banco Popular	
Compensar	
Grupo AVAL	
Microsoft Colombia Inc.	
Johnson & Johnson	
Fabricato	
Industria De Alimentos Zenú S.A.S.	
Yale Colombia	
Supermercados Mercacentro	
Frisby	
Abracol	
Arroz Diana	
Coatechera	
Tigo	
Davivienda	
VivaColombia	
Auteco	
Hewlett-Packard	
Alimentos Cárnicos S.A.S.	
Lafayette	
Panamericana	
Cueros Velez S.A.S.O.	
Cencosud	
Citibank	
EPS Famisanar	
Gas Natural S.A. ESP	
Grupo Aviatour	
Grupo Coomeva	
SaludCoop EPS	
Yanibal Colombia S.A.	
Yamaha Motor Company	
UNE	
Sofasa - Renault Colombia	
Roott + Co	
Plastextil S.A.S	
New Teeth Now	
New Estetic	
Leonisa	
Herragro	
P&G	
Comfarma	
Diario extra	
Americanino	
Agrocostas	
Buffalo	
Eka Corporación	
Epson	
Gef y Punto Blanco	
Harina Haz de Oros	
Indufrial	
Muebles Jamar	
Norma S.A.	
Proquident S.A.	
Otras Marcas	
Sempertex	
Bubble Gummers	
Alfa	
Taparoja	
Safe Colombiano S. A.	
Plástico Industria Farmacéutica	
Centelsa	
Baxter Colombia	
Pelikan	
Arroz Gelvez	
La Previsora S.A.	
Studio F	
Café Mesa De Los Santos	
Grupo Concreta	
Conalplás Ltda	
Colchones Paraiso	
Coopertrans Tulua Ltda	
Alimentos La Cali S.A.	
Atesco	
Calzatodo	
Chunky Lamb & Rice	
E.P.I	
Indesan S.A	
Free People	
Suzuki Colombia	
Texaco S.A	
Aceso	
Aguardiente Nectar	
Ajovert	
Argos	
Banco BBVA	
Challenger	
Chevignon	
Colombiana Automotriz	
Falabella	

Portafolio, (2015). Las 150 compañías más recordadas de Colombia, pp.16.
 La imagen 1 muestra las 150 compañías más recordadas y sus marcas.

7.2.2. Percepción de Calidad

De acuerdo con el estudio de mercado llevado a cabo en 2015 por la compañía OMD, Manufacturas Colombia cuenta con un 89,23% de percepción de calidad, siendo la compañía de cerraduras y candados más conocida por su promesa de calidad. En segundo lugar se encuentra Schuass cuya percepción de calidad por parte de los usuarios se situó en un 73,4%.

7.2.3. Concepto General Microentorno

En el Microentorno se observan grandes oportunidades que pueden ser explotadas en el programa ColombiaVendo, especialmente en lo que a calidad y recordación de marca se refiere. Igualmente, al tener un gran poder en la implementación de precios, se tiene un mayor control del mercado, mostrando un comportamiento de liderazgo acorde con su posicionamiento.

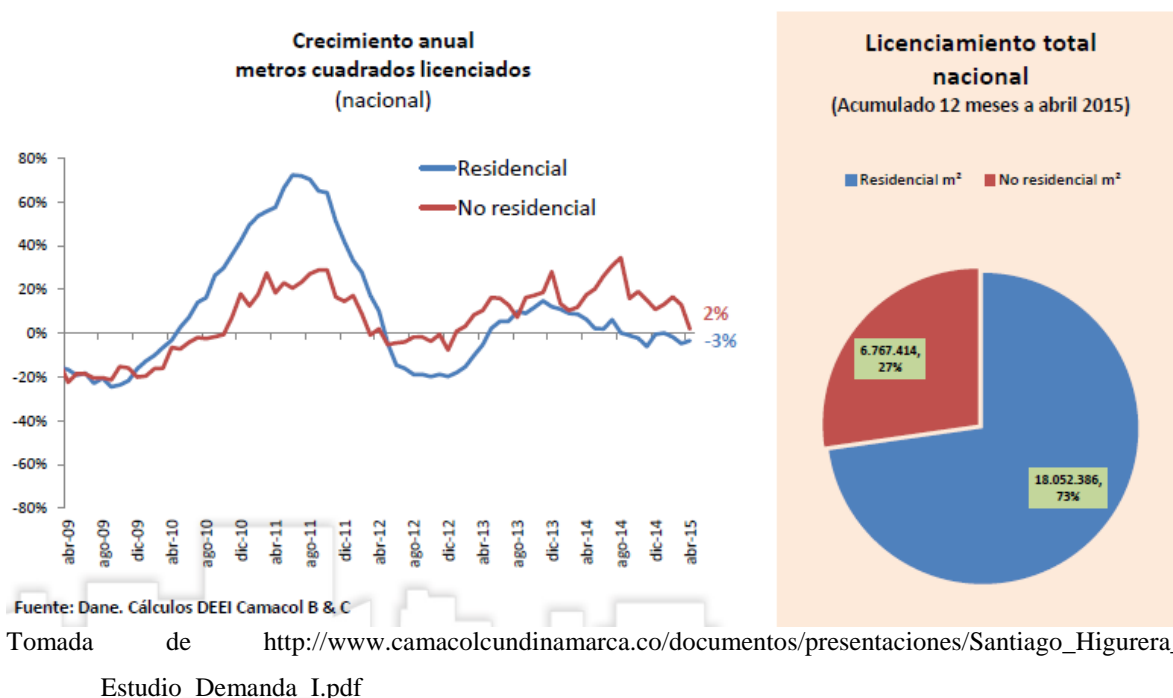
8. Estudio de Mercados

8.1. Análisis del Sector Económico

8.1.1. Análisis del Sector en los últimos 3 años

El sector al que se dirige la compañía Manufacturas Colombia es el sector de la construcción en tanto que sus productos tales como cerraduras, son usados tanto para nuevos proyectos de construcción de vivienda, como para remodelaciones de las actuales principalmente; igualmente también se tiene una línea institucional que incluye la construcción de oficinas, bodegas, universidades, centros comerciales, hospitales, entre otros. A continuación, se muestra con mayor detalle el comportamiento del sector (Ver Gráfica 5).

Gráfica 5
Crecimiento anual metros cuadrados licenciados Colombia



La gráfica 5 muestra los metros cuadrados licenciados tanto para construcción residencial como no residencial a nivel nacional desde el 2009 hasta abril de 2015 (Higuera, 2015).

8.1.2 Análisis del Sector Actual

Actualmente, no existen cifras actualizadas específicas sobre la producción y/o comercialización de cerraduras o afines; sin embargo, existen las cifras de utilización de insumos de construcción donde se encuentra el grupo de las cerraduras (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Variación mensual, año corrido y doce meses según grupos e insumos a septiembre de 2016 (DANE, 2016).

Grupos e insumos	Variación porcentual		
	Mensual	Año Corrido	Doce meses
Alfombras	5,15	2,14	10,55
Lubricantes	1,70	-1,58	-3,79
Equipo contra incendio	1,69	1,67	2,49
Cerraduras	1,62	6,29	7,03

Polietilenos	1,30	5,54	9,46
Tanques	1,17	7,61	12,47
Pavimento	1,14	2,75	2,91
Aditivos	1,10	8,33	12,24
Accesorios eléctricos	1,09	6,83	8,87
Equipos baño	1,08	4,81	4,76
Lavaplatos	0,98	4,10	5,34
Puertas con marco madera	0,58	4,68	5,31
Piedra	0,50	3,31	4,09
Impermeabilizantes	0,48	6,94	8,98
Rejillas	0,45	3,89	4,21
Cielo rasos	0,41	3,93	5,44
Equipos de cocina	0,36	2,06	3,14
Gravas	0,35	6,77	9,20
Granitos	0,34	5,73	6,58
Enchapes	0,33	2,19	3,62
Accesorios gas	0,29	7,24	9,42
Sanitarios	0,26	6,31	9,25
Pinturas	0,25	5,28	5,55
Adhesivo para enchape	0,25	3,97	5,32
Lavaderos	0,25	2,91	2,95
Tubería gas	0,25	0,98	2,41
Estucos	0,24	4,56	5,06
Arena	0,23	8,15	9,91
Accesorios hidráulicos	0,23	4,35	4,83
Puertas con marco metálico	0,21	7,19	7,89
Ladrillos	0,21	6,41	9,11
Divisiones baño	0,21	3,52	4,32
Domo acrílico	0,21	-1,26	-1,21
Piso de vinilo	0,19	5,77	8,25
Limpiadores	0,17	9,12	10,04
Tejas	0,16	5,73	9,58
Marcos ventanas metálica	0,15	5,29	6,20
Tubería sanitaria	0,14	6,05	5,13
Closets	0,14	2,39	3,20
Maderas de construcción	0,10	6,29	7,80
Concretos	0,10	1,27	1,13
Agua	0,09	-0,51	2,10
Accesorios sanitarios	0,06	6,62	6,54
Cemento blanco	0,06	1,65	2,27
Canales y bajantes	0,05	7,39	8,17
Equipo de presión	0,04	10,60	11,40
Transformadores	0,00	6,27	8,93
Nomenclatura	0,00	5,53	5,73

Cintas	0,00	3,72	5,49
Recebo común	0,00	2,61	3,70
Juegos infantiles	0,00	1,97	2,97
Bloques	-0,01	7,38	8,10
Contador agua	-0,01	5,46	7,62
Vidrios	-0,01	4,96	6,57
Postes	-0,01	3,39	5,46
Citófonos	-0,02	1,93	2,69
Perfiles	-0,03	1,96	1,97
Soldaduras	-0,04	6,57	7,33
Antena de televisión	-0,04	6,17	7,67
Sistema de aire acondicionado	-0,04	2,13	5,46
Geotextiles	-0,08	7,46	7,72
Ascensores	-0,09	-2,81	2,84
Pegantes	-0,10	2,28	5,13
Tubería hidráulica	-0,11	6,50	6,58
Muebles	-0,13	6,47	8,21
Tubería conduit pvc	-0,16	5,60	7,68
Morteros	-0,19	1,35	0,77
Griferías	-0,20	8,07	11,02
Accesorios cubierta	-0,21	10,33	16,80
Mallas	-0,22	-0,97	0,24
Calentadores	-0,25	4,11	6,19
Puntillas	-0,26	1,41	2,18
Herrajes	-0,27	4,04	4,99
Cocina integral	-0,28	2,63	4,86
Alambres	-0,33	0,53	0,56
Cables y alambres	-0,49	0,20	3,75
Incrustaciones	-0,58	8,02	13,34
Hierros y aceros	-0,59	-0,48	-1,50
Casetón	-0,61	5,82	6,25
Tableros	-0,68	4,35	7,63
Lavamanos	-1,12	5,23	7,12
Lámparas	-1,59	-4,30	-5,26
Cemento gris	-1,89	-3,25	0,25
Contador eléctrico	-2,12	2,49	2,41

Tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indice-de-costos-de-la-construccion-de-la-vivienda>

La Tabla 1 muestra los grupos de insumos para construcción y sus variaciones.

Como se puede observar en la Tabla 1, el grupo de insumos correspondiente a cerraduras, es el cuarto de mayor variación mensual a septiembre de 2016, el número 24 de

mayor variación en el año corrido y en número 32 de mayor variación en los últimos 12 meses de 84 grupos de insumos que conforman el total.

Lo anterior se puede resumir en que las cerraduras son uno de los insumos que más han aumentado de precio en el último mes de septiembre.

8.1.3. Tendencias del Sector

La tendencia en el sector de la construcción se inclina cada vez más por la construcción sostenible y amigable con el medio ambiente (CAMACOL, 2016), con lo cual se puede mencionar que Manufacturas Colombia evidencia una ventaja competitiva en tanto que es la única compañía del sector que cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental con alcance de toda la empresa y con base en la norma ISO14001; igualmente con respecto a los productos importados desde otras compañías de DOOR POSIBILITIES alrededor del mundo, es importante mencionar que todas ellas están certificadas igualmente en la norma internacional ISO14001 haciendo que sus procesos y productos sean ambientalmente sostenibles y responsables.

Otra de las tendencias importantes es hacia la domótica e integración de servicios a través de controles, aplicaciones móviles y demás (CAMACOL, 2016). Al respecto, es importante mencionar que Manufacturas Colombia cuenta con una línea que incluye cerraduras digitales que pueden ser abiertas a través de control remoto o de mobile apps; igualmente incluye dentro de su portafolio productos como Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV) que permiten que los usuarios revisen desde cualquier lugar del mundo y a través de una dirección IP consultada por medio de sus celulares, computadoras o tablets, la imagen de las cámaras dispuestas dentro del hogar o establecimiento en tiempo real; entre muchos otros productos digitales o con integración digital. Más recientemente, los productos digitales de la compañía han sido integrados a través de un chip, con el

software de Ozom (<http://www.ozom.com/es/ozom.html>), uno de los softwares más recientes de domótica que permite controlar el hogar a través de un Smartphone, computador o Tablet.

8.2. Análisis de Mercado

8.2.1. Descripción y Análisis del Producto

Dentro del programa ColombiaVendo, se incluye un total de 32 productos que conforman el inventario de baja rotación de la compañía. Los anteriores productos se encuentran distribuidos en 3 categorías, a saber: cerraduras, candados y cerrojos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Productos a comercializar en el programa ColombiaVendo

Categoría	Tipo	Cantidad	Porcentaje
Cerraduras	Sobreponer	13	40,62%
	Cilíndricas	5	15,62%
Cerrojos	Generales	5	15,62%
Candados	Línea Tradicional	9	28,12%
Total		32	

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 2 muestra la categoría, el tipo, la cantidad y el porcentaje de los productos incluidos dentro del programa ColombiaVendo.

Como se observa en la tabla 2, la mayoría de productos corresponden a cerraduras de sobreponer, seguido por candados de línea tradicional. Tal y como fue mencionado al inicio del presente documento, las cerraduras que conforman hoy el inventario de baja rotación corresponden a aquellas que aunque tienen un óptimo comportamiento de venta en

Colombia, la referencia que se importó en esta ocasión, varía en color y acabados, haciendo que se estanque su venta. De igual forma, los candados de la línea tradicional en su mayoría forman parte del pedido hecho por uno de los grandes clientes de la compañía y que no fue concretado.

8.2.2. Descripción de la alternativa de Solución

El Programa ColombiaVendo nace como alternativa de solución al problema de inventario estancado y hace referencia a un programa en el que se convoca a los empleados de la compañía de áreas distintas a las de ventas (tanto de planta como administrativos), para que puedan vender los productos del inventario de baja rotación en su tiempo libre, con un tope de venta mínimo establecido por ferretería, y con la condición de que sólo podrá ejecutarse la venta en las ferreterías medianas y pequeñas, las cuales no son clientes directos de Manufacturas Colombia. Lo anterior, a cambio de una comisión específica (ColombiaPuntos redimibles) y de la posibilidad de que sus habilidades para la venta fueran probadas para futuros procesos de desarrollo dentro de la compañía. Al respecto, se presenta la ficha técnica (Ver Tabla 3).

Tabla 3:

Ficha Técnica del Programa

Nombre del Producto		Programa ColombiaVendo
Ítem	Número	Descripción
Participantes	Máximo 30	Empleados de Planta que conocen los productos técnicamente. No puede haber empleados de ventas.

Clientes Potenciales	1.534 ferreterías pequeñas y medianas al sur de Bogotá	Ferreterías medianas y pequeñas del sur de Bogotá que no sean clientes directos actuales de Manufacturas Colombia. Sólo aplican nuevos clientes.
Logística y Despacho	3 días hábiles	Envío gratuito con pago contra - entrega.
Ventas Mínimas	\$400.000 en ventas mínimo por ferretería.	No aplican un número de ventas menor por establecimiento
Premios/Comisiones	Por cada \$400.000 en ventas, el empleado recibe 200 ColombiaPuntos.	El premio son ColombiaPuntos que pueden ser redimidos por el empleado por el premio que escoja, encontrándose dentro de dichos premios, los bonos Sodexo de consumo.
Duración / Tiempo	2 Semanas	Al ser un programa piloto, se desarrollará inicialmente únicamente por 2 semanas en el tiempo libre de los colaboradores inscritos.

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 3 muestra la ficha técnica del programa ColombiaVendo

Debe mencionarse que se establece que las ferreterías a las que se les venderá serán aquellas medianas y pequeñas ubicadas al sur de la ciudad debido a que los colaboradores inscritos viven en este lugar de la ciudad.

8.2.3. Investigación, Desarrollo e Innovación

El Programa ColombiaVendo representa un tipo de innovación disruptiva dentro del campo de las innovaciones intra-empresariales en tanto que se trata de la creación de un nuevo servicio o programa que antes no existía y sobre el cual no se conocen referencias luego de investigar bibliografía y de verificar mediante el voz a voz.

Si bien los elementos son existentes, como la venta condicionada; el elemento innovador y diferenciador de la propuesta corresponde a quiénes ejecutarían dicha acción. Usualmente, las compañías tienen dentro de su staff a equipos de ventas encargados como

su nombre lo dice, de llevar a cabo las ventas de la compañía, lo cual sucede también en compañías como Manufacturas Colombia. De otro lado, las compañías cuentan usualmente con cargos operativos quienes usualmente devengan un salario bajo y que además de lo anterior, por cumplir jornadas laborales completas, no tienen la posibilidad de adquirir recursos adicionales para sus casas debido a que no tienen el tiempo y debido a sus ingresos, en su mayoría no tienen el recurso económico para ello. Por ese motivo, desde la perspectiva de la persona, el empleado y la Responsabilidad Social Empresarial, representa una innovación el hecho de encontrar dentro de la misma compañía, la manera de que los empleados especialmente del área operativa aumenten sus ingresos sin tener que asumir riesgos como los de cambiar de empleo, invertir dinero previo o similares.

Desde la perspectiva de la empresa, también representa una innovación no sólo debido a que los que ejecutarán la venta no será el equipo contratado para ello, sino que usualmente, si se requiere un esfuerzo adicional como el de abarcar más mercado (como en este caso con ferreterías medianas y pequeñas), o como el de disminuir el inventario de baja rotación, la solución común suele ser contratar un mayor número de personal con experiencia previa en ventas para ejecutar dicha función, lo cual no suele arrojar resultados inmediatos en tanto que la persona tiene que asumir una curva de aprendizaje mientras se familiariza con los productos, con los procesos productivos detrás de dicho producto, etc.

En este sentido, se estaría implementando una innovación nunca antes probada en tanto que se estaría abarcando este nuevo mercado, reduciendo el inventario de baja rotación, con personal conocedor tanto del proceso productivo como de los productos, motivado por recibir un incentivo nunca antes recibido que depende de su gestión,

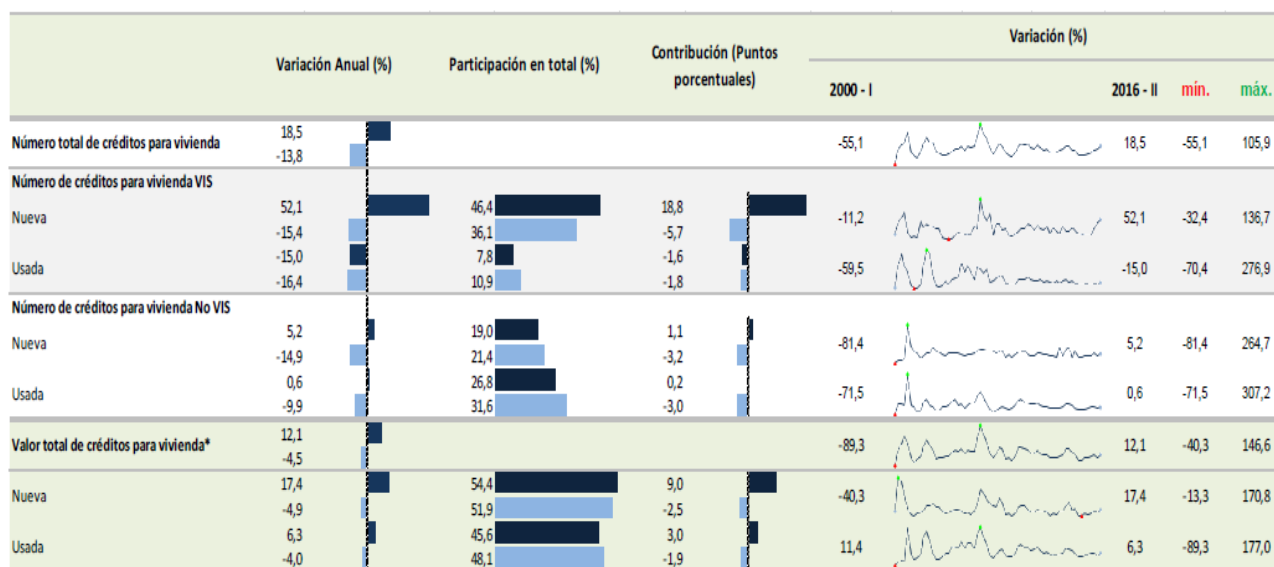
conocedor de la calidad de los mismos y las alternativas de solución a problemas de funcionamiento; todo lo anterior sin costo alguno ni pérdidas de ningún tipo en tanto que no se requiere contratar personal adicional, los empleados del programa estarían desarrollando la labor de ventas en su tiempo libre, y los premios o comisiones en bonos de consumo ganadas serán debitadas de la misma venta (es importante aclarar que al encontrarse en cartera castigada, el costo de producción o importación del producto, ya se ha dado de baja en la contabilidad de la compañía y restado en el PyG de la misma; por lo tanto el dinero de la venta de dichos productos es una ganancia adicional que permite que los premios sean extraídos de allí).

8.2.4. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

A continuación, se presentan las principales cifras de demanda en el sector de la construcción, los cuales impulsan la compra de elementos como cerraduras ofrecidas por Manufacturas Colombia, debido a que éstos son insumos para la construcción (Ver Gráfica 6).

Gráfica 6

Financiación de Vivienda, Variación Anual, Contribución y Participación del 2000 al 2016 (DANE, 2016b).



*Valor de créditos a precios corrientes.

II-2016
II-2015

Tomada de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IITrim16.pdf

La gráfica 6 muestra las variaciones, participación y contribución de los créditos de vivienda en Colombia.

Igualmente, se muestran los principales datos relacionados con la demanda en el sector de la construcción (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Principales indicadores de oferta y demanda de la construcción (DANE, 2016b)

Indicadores	Periodo			Periodo de referencia
	Actual	Doce Meses	Anterior	
Oferta				
Área Causada (Variación Anual)	8,6	6	16,6	II Trim 2016
Área Licenciada de Edificaciones (Variación Anual %)	-27,3	-1,5	-33,7	Jul-16
Área iniciada de edificaciones (Variación Anual %)	6,6	8,6	4,5	II Trim 2016
Área Culminada de Edificaciones (Variación Anual %)	7,3	4,4	8,9	II Trim 2016
Demanda				
Valor de los créditos desembolsados para vivienda (Variación Anual %)	12,1	6,1	-1,3	II Trim 2016

Número de Créditos Desembolsados para Vivienda (Variación Anual %)	18,5	4,6	5,6	II Trim 2016
Saldo de Capital de la Cartera Hipotecaria de Vivienda (Variación Anual %)	11,8	N.A.	11,4	II Trim 2016
Número de Créditos de la Cartera Hipotecaria de Vivienda (Variación Anual %)	4,3	N.A.	3,9	II Trim 2016

Tabla construída a partir de la información de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IITrim16.pdf

La Tabla 4 muestra los indicadores al segundo trimestre de 2016 de la construcción.

8.3. Tamaño del Mercado

Para el programa ColombiaVendo, el mercado estaría conformado por las 2.268 ferreterías pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad de Bogotá; sin embargo, como los inscritos en el programa se encuentran domiciliados al sur de la ciudad, se contaría con los 1534 establecimientos de ferreterías ubicadas al sur de Bogotá; sin embargo, de ellas sólo el 60% son clientes de Manufacturas Colombia por lo cual el mercado objetivo sería el 40% restante, representado en 614 establecimientos.

Es importante mencionar que de acuerdo a los proyectos de construcción que se adelantan en Kennedy, Patio Bonito, Bosa y otros lugares del sur de la ciudad, se impulsan las ventas de cerraduras en las ferreterías del sector.

8.4. Demanda Potencial

Es importante resaltar que en este caso, los clientes del programa ColombiaVendo no serían usuarios finales sino ferreterías pequeñas y medianas del sur de la ciudad, por lo tanto el consumo aparente se tomará con respecto al número de cerraduras que compran mensualmente.

$$TMP = MP * CA$$

$$TMP = 614 * 5$$

$$TMP = 3070$$

Debe mencionarse que el consumo aparente se tomó de una encuesta de mercado hecha por Ferretería Caball (2015), uno de los distribuidores mayoristas más grandes de Manufacturas Colombia, y quienes atienden directamente a las ferreterías medianas y pequeñas, en donde se obtuvo el promedio de compra de cerraduras en dichos establecimientos.

Debe mencionarse también que el estudio fue hecho por grupos de productos (cerraduras, cierrapuertas, candados, entre otros), por lo cual se agrupan distintos SKUs en un mismo ítem.

Tabla 5
 Tamaño del Mercado Potencial

Producto	Mercado Potencial	Consumo Aparente Anual	Ventas Mensuales (Unidades)	Ventas Anuales (Unidades)
Cerraduras (96 SKUs)	614	60	5	36840

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 5 muestra el TMP para el grupo de cerraduras (grupo de productos pertenecientes al programa ColombiaVendo).

Como se puede observar en la tabla 5, en promedio se pueden vender 36840 de cerraduras en el sur de Bogotá.

8.4.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo debido a las características del programa que se presenta como un proyecto piloto con duración inicial única de 2 semanas y participantes que no tienen experiencia en ventas por lo cual se espera que algunos de ellos no logren ventas efectivas, o por la limitación el tiempo, decidan no salir a efectuar ventas, será únicamente el 10% del mercado potencial, que corresponde a 61 establecimientos.

Tabla 6

Segmentación Mercado Objetivo

Criterio	Segmento
Ciudad	Bogotá
Tipos de ferretería	Medianas y pequeñas
Ventas diarias en pesos	Entre \$200.000 y \$500.000 diarios en ventas promedio
Ubicación	Al sur de la ciudad (esta distinción se hace debido a que el personal inscrito para llevar a cabo las ventas está ubicado hacia el sur de la ciudad, y las ventas las realizarán por los alrededores de sus viviendas)

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 6 muestra la segmentación del mercado objetivo para el programa ColombiaVendo.

8.4.2. Participación en el Mercado

La participación en el mercado que se quiere alcanzar en el sur de la ciudad dentro del universo del 40% de ferreterías no atendidas por Manufacturas Colombia, o cuota de mercado es del 0,01987% debido a que al ser un programa piloto, no se abrirá por mucho tiempo, y al ser desconocido al interior de la compañía, los colaboradores no tienen referencia previa del potencial de los premios y la posibilidad real de alcanzarlos. Se espera entonces que luego de esta prueba piloto, se pueda ampliar la meta de participación en el mercado.

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{61}{3070} = 0,01986971 \%$$

8.5. Segmentación del Mercado

El mercado potencial serán todas aquellas ferreterías pequeñas y medianas con ventas diarias entre \$200.000 y \$500.000 diarios ubicadas al sur de la ciudad que no sean clientes actuales de Manufacturas Colombia, que corresponden a 614 establecimientos (Portafolio, 2015).

Debido a la duración del programa, a su característica de piloto, y a las características de sus participantes, se espera que estos lleguen al 10% de dicha población (61 establecimientos). Es importante mencionar que los ferreteros que serán objetivos de venta, tendrán mayores probabilidades de comprar debido al despacho puerta a puerta, y además a la venta representada directamente por Manufacturas Colombia y no por otros ferreteros adicionales.

8.5.1. Perfil del Cliente

A continuación, se muestran las principales variables que conforman el perfil del cliente ferretero. Cabe aclarar que debido a la naturaleza del negocio de ferretería (Especialmente medianas y pequeñas) en las que suelen ser negocios familiares y por lo tanto el dueño (padre de familia en su mayoría) es quien toma la decisión de compra, el análisis del perfil se hace en primera instancia delimitando el tipo de establecimientos, pero en segunda instancia, detallando el perfil del ferretero.

Tabla 7

Perfil de los ferreteros

Variable	Descripción
Geográficas	Bogotá, Colombia. Sur de la Ciudad.
Demográficas	Ferreterías pequeñas y medianas con ingresos diarios entre \$200.000 y \$500.000 ubicadas en

	barrios de estratos 1, 2 y 3 al sur de Bogotá. Atendidas generalmente por hombres de edades entre los 40 y los 70 años.
Conductuales	Estilo de comercio en su mayoría informal, manejando efectivo y evitando la incursión de nuevas formas o productos que no tengan el respaldo de una marca de tradición como Manufacturas Colombia.
Psicográficas	Hombres en su mayoría que creen en el establecimiento de relaciones de confianza y en las compras de productos de antaño más que en innovaciones.
Motivaciones	Los ferreteros son motivados en su mayoría por el mantenimiento de su estabilidad y ganancias diarias, así como por el cumplimiento de la palabra en los negocios.
Actitudes	Los valores de los ferreteros están relacionados con la confianza y la honestidad; en su mayoría, defienden el poder de la palabra y compromiso, por lo cual valoran las relaciones a largo plazo hechos a base de confianza. Disfrutan cuando el vendedor más que sólo vender, los conoce a ellos y a sus familias, y les ayuda más allá del entorno laboral.
Percepciones	Los ferreteros pequeños y medianos que en su mayoría son tradicionales, tienen en su mayoría la percepción de que los productos robustos y pesados son los que ofrecer una mejor calidad y seguridad. Por tal motivo pueden mostrarse renuentes a probar nuevos productos con características externas más livianas, pero con un mecanismo igual o más seguro.

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 7 muestra el perfil que describe en su mayoría al gremio ferretero.

Como es posible ver en la tabla de descripción del perfil del cliente, los ferreteros en su mayoría se encuentran atraídos por el status quo, son individuos en su mayoría desconfiados pero que una vez se ha establecido una relación de confianza a través del tiempo (que es una ventaja para el programa ColombiaVendo en tanto que los vendedores

serían personas conocidas del mismo barrio o sector), tienden a incluir a la persona en dinámicas familiares o de esparcimiento.

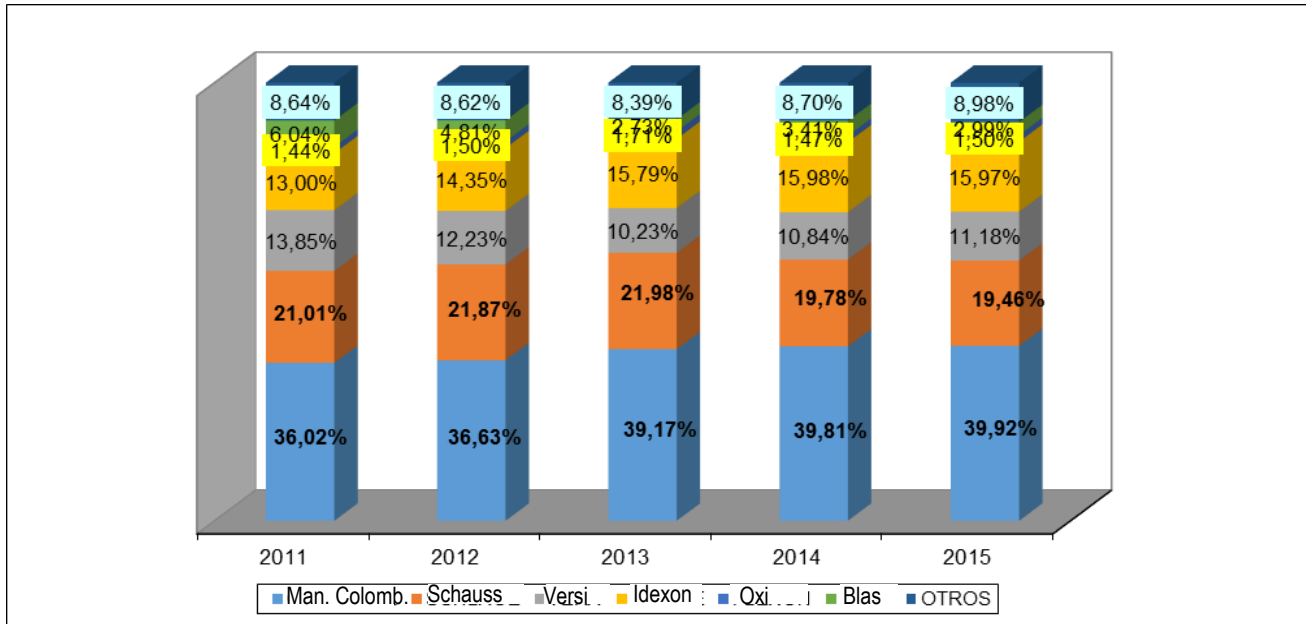
8.6. Análisis de la Oferta y la Competencia

Es importante aclarar que con respecto al programa ColombiaVendo, no existe documentado un programa similar que se haya podido encontrar. Sin embargo, se debe mencionar que para los productos de Manufacturas Colombia, existen tanto productos de competencia como productos sustitutos.

Dentro de los primeros, esto es, los productos de competencia que son similares, debe mencionarse que compañías como Schuass, Versi, Idexon, entre otros; producen y/o comercializan productos como cerraduras, candados y similares que son competencia para Manufacturas Colombia. Como se puede observar en la gráfica 7, Manufacturas Colombia tiene la mayor participación del mercado, en donde su segundo competidor no logra obtener la mitad de participación.

Gráfica 7 (Idem – Gráfica 4)

Participación de mercado de Manufacturas Colombia (Manufacturas para Puertas S.A.S) vs. Sus competidores



Medina, O. (2015). Participación de mercado de Manufacturas Colombia (Manufacturas para Puertas S.A.S) vs. sus competidores, en Biblioteca Interna Manufacturas Colombia, DOOR POSIBILITIES

La gráfica 7 muestra el market share de Manufacturas Colombia versus sus competidores.

En cuanto a los productos sustitutos, se encuentran aquellos centrados en la producción biométrica y la domótica como lugares inteligentes S.A., Mi hogar Inteligente y DTI Colombia, quienes se especializan en integración de productos a través del denominado “internet de las cosas” en donde si bien Manufacturas Colombia cuenta con productos relacionados con accesos digitales, sólo recientemente cuenta con opciones de integración.

Más adelante, en el apartado 8.6.3 se evidenciarán los datos relativos a los competidores de Manufacturas Colombia.

8.6.1. Análisis de los precios

Para el establecimiento de precios, es importante mencionar que en la categoría, al ser Manufacturas Colombia el líder en el mercado, es quien establece las alzas de precios

en tanto que una vez se toma la decisión, los competidores reajustan los suyos dando pie a las alzas.

A nivel interno, Manufacturas Colombia establece sus precios en el presupuesto del año siguiente que se ejecuta en octubre del año inmediatamente anterior. Para ello, se parte de un listado de precios existente, y se hace la revisión de aspectos macroeconómicos como la inflación, el aumento del salario mínimo (que de acuerdo a políticas de la compañía, debe aumentarse dicho porcentaje como mínimo a todos los empleados de la compañía) y el precio del dólar, en conjunto con la revisión de los costos de producción (Costos directos e indirectos de fabricación), y/o de importación de productos con base en el headcount de la compañía. Lo anterior da un rango base que se debe conjugar con las metas establecidas de casa matriz con respecto a la meta de ebitda planteada. Además de lo anterior, se tiene la política interna de llevar a cabo un aumento de precios mínimo 2 veces al año, luego de la revisión del estado de las metas de la compañía.

8.6.2. Clientes

Manufacturas Colombia vende directamente en el canal tradicional a distribuidores y grandes mayoristas ferreteros (como Ferretería Caball), en su canal DIY a las grandes superficies como Sodimac, Easy y en menor proporción Almacenes Éxito, en su canal Digital y Electromecánicos a tiendas especializadas de gadgets, elementos digitales o grandes mayoristas ferreteros que han incursionado en la onda digital y en su canal constructor a empresas como Amarilo, y demás constructoras grandes y pequeñas.

De los canales anteriores, se debe mencionar que el de mayores ventas es el canal DIY con Sodimac; y en segundo lugar con ventas igualmente importantes se encuentra el canal tradicional; en tercer lugar el canal constructor y en último lugar el canal digital.

8.6.3. Competencia

A continuación, se muestra un análisis sobre la competencia de Manufacturas Colombia.

Tabla 8

Análisis de Competencia Manufacturas Colombia

Empresa	Ubicación	Producto	Tecnología	Valor Agregado	Debilidades
Schuass	Bogotá: Con distribución a nivel nacional e internacional	Cerraduras, Candados, Pomos	Maquinaria Obsoleta e Infraestructura antigua. Cuentan con una línea digital importada de otras compañías de su grupo multinacional	Cuentan con mayor capacidad productiva instalada (más personal, más maquinaria y más productos manufacturados en Colombia)	Su estructura de costes es débil, su infraestructura antigua, su rentabilidad baja.
Versi	Bogotá: Con distribución a nivel nacional e internacional	Cerraduras, Candados, Pomos	Cerraduras y pomos mecánicos. No cuentan con línea digital. Poca tecnología	El precio es menor que el de Manufacturas Colombia y el de Schuass en la mayoría de productos	Poca participación de mercado, poca innovación en productos, catálogo reducido de productos
Idexon	Medellín: Con distribución a nivel nacional e internacional	Cerraduras, Candados, Pomos	No cuentan con una línea digital; sus productos son en su mayoría mecánicos	manufacturas hechas en su mayoría en Colombia	Poca participación de mercado, sede principal en Medellín que permite distribución rápida a centros cercanos

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 8 muestra el análisis de la competencia principal de Manufacturas Colombia.

Como se mencionó anteriormente, el principal competidor es Schuass, por lo cual se presenta un análisis mucho más detallado sobre esta empresa.

8.6.3.1. Tamaño, crecimiento y rentabilidad

La compañía Schuass tiene una estructura mucho más grande que la de Manufacturas Colombia tanto en número de personas, como en capacidad instalada de producción; sin embargo su nivel de crecimiento es bastante tímido frente al de Manufacturas Colombia principalmente debido a que no existe la cultura de la innovación y si bien se mantiene la fabricación de un gran número de productos que alimentan el portafolio, dicho número no crece de manera exponencial, permitiendo que compañías como Manufacturas Colombia ganen mayor mercado. En cuanto a la rentabilidad, su ebitda es menor al 10%, mientras que el de Manufacturas Colombia es de 17,8% al cierre del año 2015 y presenta una variación al alza en lo corrido del año 2016.

8.6.3.2. Puntos fuertes/débiles

Los principales puntos fuertes de Schuass son:

- Tiene una mayor participación de mercado en cerraduras cilíndricas (aunque no en las de sobreponer) como las de pomo y baños.
- Tiene una gran fortaleza en el mercado de los Estados Unidos
- Hay un gran portafolio de productos diversos que son fabricados en Colombia, lo cual hace que se pueda reaccionar e intervenir directamente en casos de problemas con la calidad o similares.
- Tiene una capacidad de producción instalada mucho más grande que la de Manufacturas Colombia: mayor número y diversidad de maquinarias y secciones que les permiten fabricar mayor número de cerraduras que las que puede producir Manufacturas Colombia
- Amplia experiencia y antigüedad en el conocimiento del mercado (mayor trayectoria que la de la compañía Manufacturas Colombia).

- Troquelaría con diseños más complejos.

Los principales puntos débiles de Schuass son:

Obsolescencia tanto física como industrial: tanto las instalaciones e infraestructura física de Schuass como la maquinaria es obsoleta.

- Al haber mayor obsolescencia de maquinaria en Alegionsi (Schuass), los costos de producción se encarecen en tanto que se generan más desperdicios en el proceso.
- A diferencia de Manufacturas Colombia, en donde el sistema de dirección está guiado por un Gerente General, en Schuass existen 3 columnas directivas (Gerencia financiera, de operaciones y de ventas); sin embargo no existe una única dirección que permita alinear las 3 perspectivas, causando que haya desequilibrios y malos manejos internos por falta de sinergias y guerra de poderes.
- A diferencia de Manufacturas Colombia, al no apoyarse en los denominados procesos de outsourcing (en la industria actual, el término outsourcing hace referencia a la estrategia de importación de producto terminado o semiterminado para ensamblaje), el leap time (esto es, el tiempo transcurrido entre la entrada de la materia prima y la salida del producto terminado) suele ser muy largo, más específicamente suele ser 2 veces y media mayor que el de Manufacturas Colombia en los procesos de cerraduras, en tanto que fabrican casi cada pieza y componente.
- El indicador de absorción de la fábrica (Esto es, cuántas unidades se logran fabricar con un mismo costo: costos indirectos/número de unidades) es desfavorable para Alegionsi – Schuass con respecto a Manufacturas Colombia debido a que los costos indirectos de fabricación (CIF) son muy altos.

8.6.3.3. Estructura de Costes:

Como toda compañía productiva del sector, la estructura de costos está compuesta por materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación (agua, gas, energía,

mantenimiento, salarios administrativos, compra de insumos especiales, etc.); sin embargo, en dicha distribución, los costos suelen ser mayores como se explicará a continuación.

- **Materia prima:** Schuass usa proveedores de materia prima en ocasiones iguales y en ocasiones muy similares a los de Manufacturas Colombia, haciendo que no haya una variación mayor o significativa en este rubro con respecto a los costos a comparación de Manufacturas Colombia.
- **Mano de obra:** al haber un mayor número de personal (255 de mano de obra directa en Schuass versus 70 de mano de obra directa en Manufacturas Colombia), la operación se encarece.
- **Costos indirectos de fabricación:** Al ser más grande la operación, hay mayores gastos de agua, luz, energía, gas, cargos administrativos, etc., haciendo que los CIF sean más altos que en Manufacturas Colombia.

En conclusión, al tener una estructura de costos que corresponde al 60% de gastos de materia prima, 22% de mano de obra y 18% de CIF; se puede inferir que el 40% es más costoso comparado con Manufacturas Colombia. Adicionalmente, Manufacturas Colombia vende alrededor de 4100 millones de pesos al mes (3700 a nivel nacional y 400 en exportación), mientras que Schuass vende un máximo de 2200 (2050 a nivel nacional y 150 de exportación), lo cual hace que sea mucho más rentable la operación de Manufacturas Colombia que la de Schuass tal y como se ve reflejado en sus respectivos indicadores de Ebitda.

8.6.3.4. Objetivos

Schuass es una empresa con un comportamiento conservador que en general asume y responde a los movimientos que el líder de la categoría (Manufacturas Colombia) genera en el mercado. Su estrategia no es de ataque sino de defensa y mantenimiento.

8.6.3.5. Estrategias actuales y pasadas

La compañía Schuass ha apostado al tradicionalismo y a sacarle provecho a la venta de pomos que es el producto en donde generan una mayor ventaja contra Manufacturas Colombia. Con respecto a su histórico de estrategias, suele usualmente aumentar los precios una vez Manufacturas Colombia lo ha hecho y al igual que esta última también usa estrategias de rebate.

8.6.3.6. Organización y Cultura

Como se mencionó anteriormente, la organización tiene 3 frentes directivos sin una cabeza visible (financiera, de operaciones y comercial), lo cual causa que no haya una directriz única que alinee las 3 perspectivas ni los intereses particulares de cada área, haciendo que en muchas ocasiones se genere desorganización, reprocesos y falta de comunicación, que afectan a toda la compañía y no permiten el seguimiento de una estrategia única.

8.7. Investigación de Campo

8.7.1. Muestra Población

N= 556,09818 / 31,571984

N=17,93 (Se aproxima a 18)

8.7.2. Ficha Técnica Instrumento

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 9

Ficha Técnica Encuesta

1. Propósito de la encuesta	Conocer el número establecimientos que están dispuestos a volver a comprar productos Manufacturas Colombia para ofrecerlos al público de manera regular
-----------------------------	---

2. Encuesta aplicada por	Participantes programa ColombiaVendo
3. Universo (Mercado potencial, contexto del mercado).	Ferreterías medianas y pequeñas ubicadas al sur de la ciudad de Bogotá que no sean clientes actuales directos de Manufacturas Colombia.
4. Unidad de Muestreo: (Hogares, empresas, personas)	Empresas: Ferreterías
5. Fecha aplicación encuestas	Entre el 1/10/2016 y el 18/10/2016
6. Área de cobertura	Sur de la ciudad: localidades de bosa, Kennedy, patio bonito.
7. Tipo de Muestreo (número probabilístico, estratificado, etc.)	Probabilístico
8. Técnica de Recolección de Datos:(Grupos foco, encuesta, entrevista personal, entrevista telefónica, encuesta correo electrónico, encuesta correo tradicional.)	Encuesta presencial y telefónica
9. Tamaño de la muestra	18
12. Número de preguntas de la encuesta	10

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 9 muestra la ficha técnica de la encuesta aplicada a las ferreterías objeto del programa ColombiaVendo.

8.7.3 Instrumento

Se llevó a cabo una encuesta que podrá ser consultada en el anexo 1

8.7.4 Resultados

A partir de la encuesta aplicada, se pueden evidenciar los siguientes datos demográficos.

Tabla 10

Total					
Establecimientos Encuestados	18				
Sexo del Representante de la ferretería	Masculino	Femenino			
	18	0			
Edad	Más de 40	Entre 36 y 40	Entre 31 y 35	Entre 26 y 30	Entre 18 y 25
	11	5	1	1	0
Estrato	3	2	1		

	3	12	3
	Entre \$200.000 y		
Ganancia Diaria	\$500.000		
	18		

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 10 muestra los datos demográficos de los encuestados

Como se observa, la mayoría de establecimientos encuestados fueron establecimientos cuyo representante era una persona del género masculino (100%), de más de 40 años (61,11%) y estrato 2 (66,66%). Adicionalmente es importante mencionar que 16 (88,8%) de los 18 establecimientos han comprado para la venta productos Manufacturas Colombia con anterioridad. Igualmente, se presentan los principales hallazgos de resultados.

Gráfica 8

Razones por las cuales no cuentan con productos Manufacturas Colombia (ManCol) para la Venta



Imagen construida por la autora del presente artículo

Como se observa en la gráfica 8, 10 de 18 personas aducen que la principal razón por la cual no cuentan con un stock de productos Manufacturas Colombia para la venta es debido a que no hay un vendedor o distribuidor que les atienda de manera directa. Al ahondar verbalmente con los ferreteros, se encontró que muchos de ellos debían dirigirse hasta ferreterías del centro para adquirir por sí mismos los productos Manufacturas Colombia, con lo cual en ocasiones se encontraban en dificultad por no tener con quién dejar el negocio en tanto que debían ir en horas comerciales que es el mismo horario en el cual se debe abrir la ferretería; además, adujeron que de otras marcas como Schuass, les suelen hacer visitas periódicas a estos establecimientos, mientras que Manufacturas Colombia o sus distribuidores no. Como segunda opción con el 28% se encuentra el precio, en donde al ahondar más, los ferreteros han dicho que algunos de sus clientes prefieren productos más económicos y que los precios de Manufacturas Colombia son demasiado altos para sus compradores.

Gráfica 9

Posibilidad de compra al cambiar la variable de mayor peso por la cual hoy no compran.

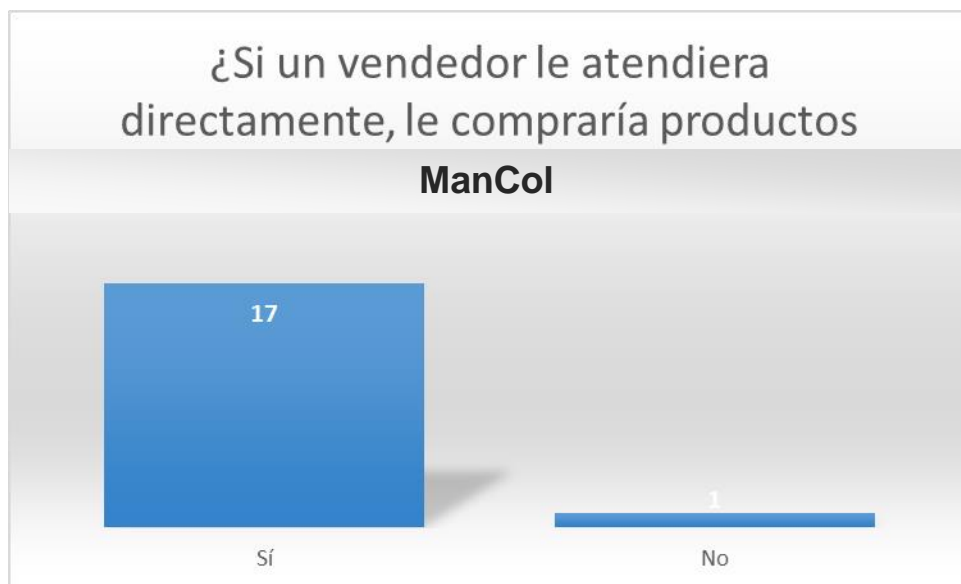


Imagen construida por la autora del presente artículo

Al revisar la gráfica 9, se puede observar que el 94,4% decidiría llevar a cabo la compra en caso de que tuvieran un vendedor que les atendiera directamente. Cabe resaltar que incluso aquellos que dijeron inicialmente que no compraban productos Manufacturas

Colombia por su precio, o por otras razones, cambiaron su intención de compra con el cambio de la variable de atención directa. Al indagar directamente con ellos, las respuestas de complemento que se tienen son que de esta manera reducirían costos de movilización y transporte y además, evitarían la pérdida de dinero y tiempo de atención al ausentarse de sus locales para comprar productos Manufacturas Colombia en algún distribuidor del centro.

Gráfica 10

Cantidad en la intención de compra

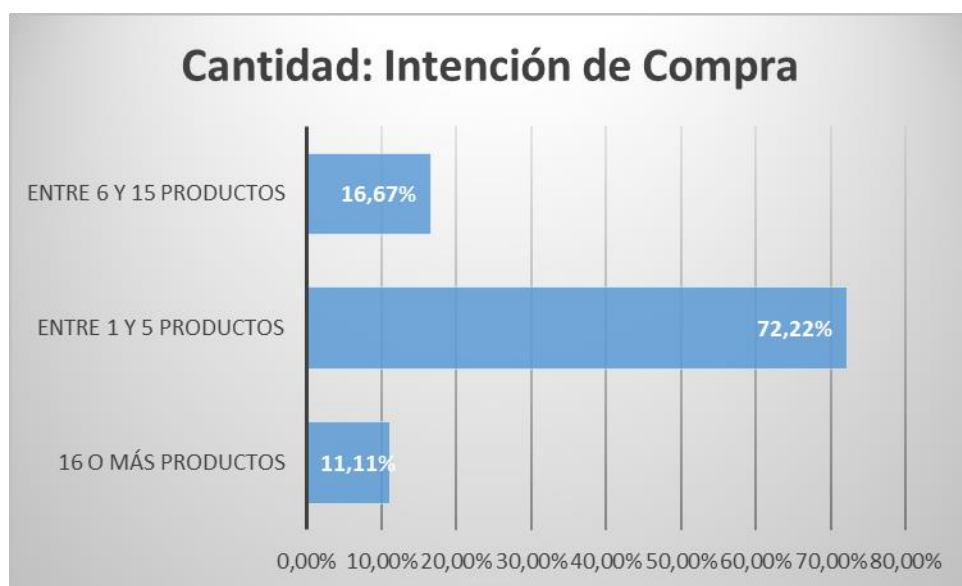


Imagen construida por la autora del presente artículo

En la gráfica 10, se puede observar entonces que 13 de los 18 encuestados comprarían entre 1 y 5 productos mensuales Manufacturas Colombia, mientras que 3 de ellos comprarían entre 6 y 15 productos y sólo 2 de ellos comprarían 16 o más productos. Lo anterior luego de ser confirmado con ellos se debe en su mayoría a que estarían iniciando a traer de forma constante y periódica los productos Manufacturas Colombia, así que deben ser prudentes debido a que no saben a ciencia cierta cómo se comportarán sus compradores; aducen que dependiendo del movimiento de dichos productos, los pedidos podrían ir incrementando.

Gráfica 11

Percepción de Calidad de los productos Manufacturas Colombia

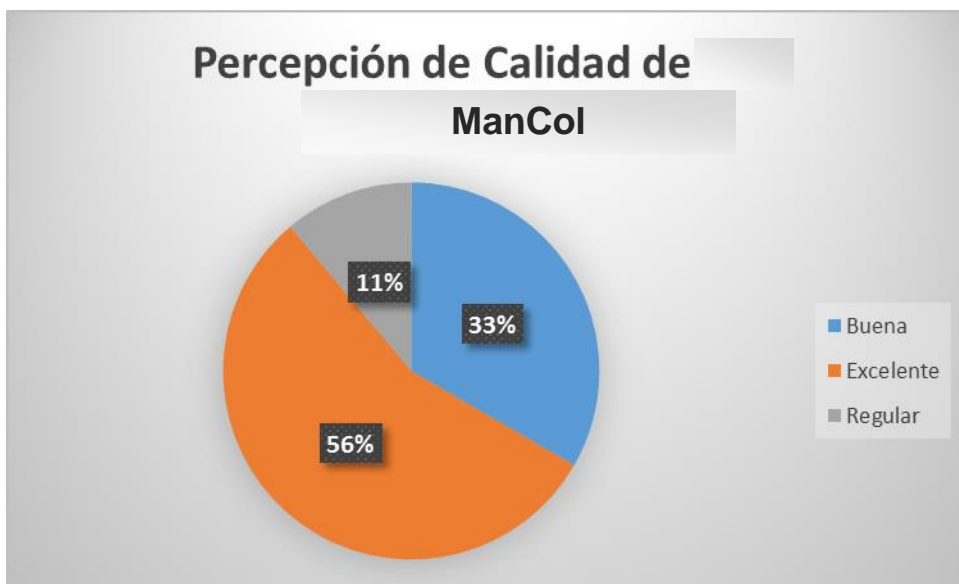


Imagen construida por la autora del presente artículo

Si bien los números generados son satisfactorios debido a que más de la mitad de los empleados considera que la calidad del producto es excelente, y un 33% adicional considera que es bueno, mientras que sólo el 11% considera la calidad regular; es importante indagar la naturaleza y posibles creencias alrededor de la calidad de Manufacturas Colombia. Al hacer el ejercicio, los ferreteros mencionaban en su mayoría el hecho de ser una empresa de tradición, con la cual se presentan pocas reclamaciones de calidad por parte de los usuarios finales; sin embargo una impresión preocupante dada no sólo por aquellos que calificaron la calidad como regular sino por aquellos que calificaron la calidad como buena, es que consideran que la calidad de los productos Manufacturas Colombia ha decrecido debido a que según sus palabras “todo se trae de China”, y la percepción que se tiene de los productos chinos es que tienen una calidad dudosa.

Debido a que se tenía conocimiento informal sobre esta opinión en algunos de los ferreteros, de antemano en el entrenamiento dado a los participantes del programa ColombiaVendo se les explicó por qué de acuerdo a las pruebas hechas en el laboratorio de calidad, el producto Manufacturas Colombia cuenta con la mejor calidad del mercado; adicionalmente se aclaró que aunque haya piezas y productos importados desde la China, estos son importados desde fábricas del grupo DOOR POSIBILITIES que cuentan

igualmente con altos estándares de calidad exigidos por la red multinacional a la cual pertenece Manufacturas Colombia.

En conclusión, luego de haber llevado a cabo el presente estudio se observa que hay una oportunidad grande en atender nuevas ferreterías que actualmente están siendo desatendidas y que en ocasiones por comodidad, se pueden quedar únicamente con el producto de la competencia, por lo cual, esta información se le transmitió al equipo de ventas quienes a su vez la transmitieron a los respectivos distribuidores o ferreteros mayoristas encargados de atender de forma directa dicho mercado.

Del mismo modo, se evidenció un decrecimiento subjetivo en tanto que no se tienen datos como punto de partida, de la percepción de calidad de los productos Manufacturas Colombia en tanto que se dieron descripciones como “Ya no es como antes”, “Ahora todo lo traen de China”, por lo cual es importante desmentir a través del voz a voz pero también a través de campañas más agresivas y masivas de marketing como cuñas radiales, para poder combatir dicha imagen creciente; sin embargo, tal estrategia va más allá del alcance de este trabajo por lo tanto se deja plasmado como propuesta para un siguiente paso lógico.

9. Diagnóstico Organizacional

Para llevar a cabo el diagnóstico de la compañía, se desarrolló una matriz DOFA que incluye las principales fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas con las que cuenta la compañía Manufacturas Colombia. Con el objetivo de hacer un análisis más profundo, se desarrollan también las matrices EFI y EFE.

Tabla 11

Matriz DOFA de Manufacturas Colombia

Fortalezas	Debilidades
Alto reconocimiento de la Marca	Desaprovechamiento de capacidad productiva
Años de estabilidad y Liderazgo	Grupo Etario avanzado
Predominio en estipulación de precios	Alto número de incapacidades y enfermedades laborales
Amplio portafolio de productos	Poca producción nacional
Alta percepción de Calidad	Modelo de Negocio no Directo
Estructura de Costos más eficientes que competencia por causa de ensamble de producto semi-terminado	Poca Investigación (I+D)

Liderazgo en el Market Share	Desconocimiento de Planes Estatales que impulsan a las compañías del sector		
Respaldo de una red de compañías robustas: DOOR POSIBILITIES	Poca eficiencia en servicio al Cliente		
Buen ambiente laboral	Poca publicidad ATL, BTL y Digital		
Comercialización de productos importados, lo cual aumenta la rentabilidad	No se cuenta con patentes ni de proceso ni de producto nacional		
<hr/> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Oportunidades</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Amenazas</td> </tr> </table> <hr/>		Oportunidades	Amenazas
Oportunidades	Amenazas		
Alto nivel de percepción de inseguridad en Colombia	Incremento del precio del dólar que encarece las operaciones de importación.		
Apoyo Estatal para la conformación de clústeres	Incremento del IVA a 19% de productos como cerraduras y candados		
Programa de transformación Productiva PTP (Programa de Gobierno)	Otras compañías están mudando sus operaciones a zonas francas, haciendo más rentable su operación; representando así una amenaza para Manufacturas Colombia		
Adquisición de YouTube por Google, lo cual presenta nuevas y económicas formas de hacer publicidad digital	Población colombiana en su mayoría compuesta por jóvenes que no siguen en su mayoría la tradición (Manufacturas Colombia), sino que están dispuestos a probar nuevas marcas.		
Proteccionismo de la reforma tributaria al sector de la construcción	Otros competidores de productos sustitutos están empezando a explorar con publicidad		
Incremento de empresas extranjeras a causa de la confianza generada por la firma del acuerdo de paz, con lo cual la compañía puede ejecutar ventas en los procesos de construcción o adecuación de nuevas oficinas.	Fenómenos climáticos que dificultan el transporte desde el puerto de Cartagena hasta las bodegas en Bogotá		
Mayor apertura paulatina a la digitalización de la seguridad.	Alto número de competidores		
Crecimiento del sector constructor	Rápido avance en tendencias de diseño que no permiten un ajuste igualmente rápido de la compañía		

Legislación colombiana con respecto a la obligatoriedad de tener puertas cortafuego en edificaciones de características específicas	Las cerraduras no son consideradas como un producto aspiracional
Ferreterías como negocio rentable, favoreciendo el incremento de dichos establecimientos y por lo tanto de clientes potenciales para Manufacturas Colombia	Los usuarios finales no suelen cambiar sus cerraduras con regularidad

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 11 muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía Manufacturas Colombia.

A continuación, en las tablas 12 y 13, y con el objetivo de ofrecer una valoración a cada uno de los aspectos mencionados en la tabla 11, se muestra la matriz EFI y EFE respectivamente.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Clasificación	Ítem	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas	Alto reconocimiento de la Marca	0,09	4	0,36
	Años de estabilidad y Liderazgo	0,09	4	0,36
	Predominio en estipulación de precios	0,1	4	0,4
	Amplio portafolio de productos	0,011	3	0,033
	Alta percepción de Calidad	0,1	4	0,4
	Estructura de Costos más eficientes que competencia por causa de ensamble de producto semi-terminado	0,02	3	0,06
	Liderazgo en el Market Share	0,09	4	0,36
	Respaldo de una red de compañías robustas: DOOR POSIBILITIES	0,01	4	0,04
	Buen ambiente laboral	0,001	3	0,003
	Comercialización de productos importados, lo cual aumenta la rentabilidad	0,01	4	0,04
Debilidades	Desaprovechamiento de capacidad productiva	0,1	1	0,1
	Grupo Etario avanzado	0,05	1	0,05
	Alto número de incapacidades y enfermedades laborales	0,09	1	0,09
	Poca producción nacional	0,001	2	0,002
	Modelo de Negocio no Directo	0,01	2	0,02
	Poca Investigación (I+D)	0,08	1	0,08
	Desconocimiento de Planes Estatales que impulsan a las compañías del sector	0,001	2	0,002
	Poca eficiencia en servicio al Cliente	0,09	1	0,09

Poca publicidad ATL, BTL y Digital	0,001	2	0,002
No se cuenta con patentes ni de proceso ni de producto nacional	0,055	2	0,11
Total	1		2,602

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 12 muestra las fortalezas y debilidades de Manufacturas Colombia, así como la evaluación final de los factores internos en general.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Clasificación	Ítem	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades	Alto nivel de percepción de inseguridad en Colombia	0,1	4	0,4
	Apoyo Estatal para la conformación de clústeres	0,001	3	0,003
	Programa de transformación Productiva PTP (Programa de Gobierno)	0,02	3	0,06
	Adquisición de YouTube por Google, lo cual presenta nuevas y económicas formas de hacer publicidad digital	0,003	3	0,009
	Proteccionismo de la reforma tributaria al sector de la construcción	0,07	4	0,28
	Incremento de empresas extranjeras a causa de la confianza generada por la firma del acuerdo de paz, con lo cual la compañía puede ejecutar ventas en los procesos de construcción o adecuación de nuevas oficinas.	0,1	4	0,4
	Mayor apertura paulatina a la digitalización de la seguridad.	0,08	4	0,32
	Crecimiento del sector constructor	0,1	4	0,4
	Legislación colombiana con respecto a la obligatoriedad de tener puertas cortafuego en edificaciones de características específicas	0,09	4	0,36
	Ferreterías como negocio rentable, favoreciendo el incremento de dichos establecimientos y por lo tanto de clientes potenciales para Manufacturas Colombia	0,02	3	0,06
Amenazas	Incremento del precio del dólar que encarece las operaciones de importación.	0,15	1	0,15
	Incremento del IVA a 19% de productos como cerraduras y candados	0,1	1	0,1

Otras compañías están mudando sus operaciones a zonas francas, haciendo más rentable su operación; representando así una amenaza para Manufacturas Colombia	0,001	2	0,002
Población colombiana en su mayoría compuesta por jóvenes que no siguen en su mayoría la tradición (Manufacturas Colombia), sino que están dispuestos a probar nuevas marcas.	0,003	2	0,006
Otros competidores de productos sustitutos están empezando a explorar con publicidad	0,001	2	0,002
Fenómenos climáticos que dificultan el transporte desde el puerto de Cartagena hasta las bodegas en Bogotá	0,003	2	0,006
Alto número de competidores	0,02	2	0,04
Rápido avance en tendencias de diseño que no permiten un ajuste igualmente rápido de la compañía	0,009	2	0,018
Las cerraduras no son consideradas como un producto aspiracional	0,009	2	0,018
Los usuarios finales no suelen cambiar sus cerraduras con regularidad	0,12	1	0,12
Totales	1		2,754

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 13 muestra las oportunidades y amenazas de Manufacturas Colombia, junto con su respectiva valoración.

9.1. Análisis de las Matrices

Como se observa en la tabla 11, la compañía obtuvo un puntaje de 2,602 que indica que la compañía es fuerte internamente, lo cual representa una ventaja que le permite mantenerse en puestos de liderazgo. De otro lado, al haber obtenido un puntaje de 2,754 (superior a 2,5) en la matriz EFE, se puede extractar que Manufacturas Colombia responde de manera adecuada e incluso positiva ante las oportunidades y se defiende adecuadamente de las amenazas, aprovechando los beneficios externos que se le presentan, a su favor.

Al observar las matrices, es posible analizar que la compañía es fuerte interiormente principalmente gracias a la alta percepción de calidad que demuestra, así como a su liderazgo en la categoría que le permite tener un predominio en la estipulación de precios; sin embargo, al interior de la compañía existen áreas problemáticas que representan debilidades importantes como que existe un desaprovechamiento en la capacidad

productiva de la compañía y que no se cuenta con patentes de productos. A nivel exterior, igualmente existen oportunidades que representan una gran ventaja para la compañía debido al tipo de productos que representa. El hecho de que Colombia sea un país con altos índices de hurtos y criminalidad en general, y en consecuencia la percepción de inseguridad es alta en las principales ciudades del país, representa una oportunidad importante para la compañía, que le permitirá seguir ganando mercado; otro importantes oportunidades que rodean a la compañía es el crecimiento del sector de la construcción ya que la compañía comercializa productos necesarios para finalizar una edificación. Finalmente, al verificar las amenazas con las que cuenta la compañía Manufacturas Colombia, es importante mencionar tanto el creciente incremento del dólar como el incremento del IVA a un 19%, lo cual encarece el costo del producto importado y hace que los clientes deban pagar un mayor precio por el mismo producto respectivamente.

En conclusión, a pesar de que la compañía es fuerte tanto a nivel interno como externo; se recomienda que la compañía Manufacturas Colombia tome mayor ventaja de sus oportunidades y fortalezas, y además disminuya sus debilidades para hacer frente a las distintas amenazas que rodean el contexto en el que se mueve la compañía. Es así como se recomienda que tomando ventaja del liderazgo de la compañía, su hegemonía en la estipulación de precios y la alta percepción de calidad de sus productos, se generen nuevos procesos de investigación y desarrollo que permitan el lanzamiento de nuevos productos manufacturados en Colombia, con materia prima de menor costo pero manteniendo una buena calidad y de esta forma aprovechar la capacidad productiva de la planta y ganar nuevos mercados apalancándose en la alta percepción de inseguridad que tienen los colombianos. De esta forma, a través de un aumento en el volumen de ventas que generarían los nuevos productos disponibles en el portafolio y manufacturados controladamente en Colombia, se podrá hacer frente a las amenazas del entorno.

Con respecto al actual problema de inventario de baja rotación, la compañía Manufacturas Colombia Colombia puede apalancarse en la alta percepción de calidad que aún mantiene, su gran trayectoria en el mercado y el alto reconocimiento de su marca, para

iniciar acciones de venta y promoción específicamente dirigidas hacia los productos que actualmente conforman el inventario de baja rotación.

10. Propuesta de Solución

Objetivo: disminuir el inventario de baja rotación a través de un nuevo modelo de ventas novedoso que permita generar un beneficio tanto para la compañía como para los colaboradores que participen en el mismo. A continuación, se describirá la propuesta.

10.1. Producto/Servicio

La propuesta hace referencia a la propuesta e implementación de un modelo de ventas que lleva el nombre de: Programa ColombiaVendo que consiste en que los colaboradores de la compañía Manufacturas Colombia, pertenecientes a áreas distintas a las de ventas, podrán vender los productos del inventario de baja rotación en las ferreterías de sus respectivos barrios y demás zonas aledañas a cambio de una comisión expresada en ColombiaPuntos redimibles por bonos sodexo de consumo, generando así una relación gana – gana en la que la compañía se ve beneficiada por la disminución de su inventario estancado y a su vez los colaboradores verán mejoradas sus condiciones económicas, además de probar sus habilidades de venta para tenerlas en cuenta en futuros procesos de desarrollo. El programa se maneja bajo unos ciertos lineamientos dispuestos a continuación:

Políticas y Lineamientos

1. Búsqueda y venta a nuevos clientes: Los participantes deberán buscar nuevos clientes, pero no podrán llevar a cabo la labor de venta con clientes actuales directos de Manufacturas Colombia.
2. Pedido mínimo: Por ferretería, el pedido mínimo es de \$400.000
3. Despacho directo hasta el establecimiento del cliente: la entrega del pedido será puerta a puerta.

4. Pago Contra-Entrega en efectivo: El pago se deberá hacer completamente al momento de recibir los productos. El cliente pagará el 100% del pedido hecho y de esta manera se le entregarán los productos.
5. No hay negociaciones: El colaborador de Manufacturas Colombia inscrito en el programa, no podrá negociar formas de pago ni descuentos o precios especiales; en cambio deberá ceñirse exclusivamente al listado que se le entregará.
6. Proyecto piloto: Se hará inicialmente con una duración de 2 semanas para verificar los resultados y la posibilidad de réplica.

Igualmente, el programa cuenta con múltiples beneficios asociados a características como se evidencia en la tabla 14.

Tabla 14

Características y beneficios del programa Colombia Vendo

Características	Beneficios
Participación de los Empleados	Conocimiento más a fondo de lo que solicitan los clientes
Precios especiales	Mayor facilidad de compra
Tiempo libre de los colaboradores	No interfiere con las actividades regulares del personal. La actividad normal de la compañía no se ve afectada.
Portafolio de baja rotación	Disminución del inventario estancado
Premios estimulantes	Los colaboradores se motivan debido al tipo de premios
Capacitación en Productos antes de iniciar las ventas	Conocimiento del portafolio de importados y mayor engagement con la compañía debido al conocimiento más profundo de sus productos.
Pago contra-entrega	Mayor seguridad de las transacciones comerciales
No negociaciones por parte de los colaboradores	Seguridad en los lineamientos del programa

Pedido mínimo de \$400.000 por ferretería	Permite que el convenio de entrega sea viable
Búsqueda de nuevos clientes	Apertura del portafolio de clientes, generación de nuevas relaciones comerciales y más ventas
Ingresos adicionales para Colaboradores	Posibilidad de mejorar sus ingresos familiares
Trabajo adicional dentro de la misma compañía	Los colaboradores desean incrementar sus ingresos con otro trabajo adicional; sin embargo, al tener ya un trabajo de tiempo completo, no son contratados para otros trabajos.

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 14 muestra características del programa ColombiaVendo y beneficios asociados al mismo.

Como se puede observar en la tabla 14, el programa presenta múltiples beneficios. Igualmente es importante mencionar que es una apuesta innovadora en tanto que como se mencionó en el apartado de innovación y desarrollo, se trata de cambiar por completo el “uso” de un recurso que tradicionalmente se ha usado únicamente para las labores para las que fue contratado. En este sentido, se genera una relación gana-gana entre la empresa y el empleado en donde la primera puede incrementar las ventas, reducir el inventario estancado, generar nuevos clientes, acercarse a los clientes potenciales no atendidos y todo lo anterior con un personal motivado debido a la novedad de la función y a la posibilidad de ganar una comisión en bonos de consumo para incrementar los ingresos de su hogar, personal conocedor de los procesos productivos, la instalación y las posibles soluciones a inconvenientes con el producto en tanto que se trata de personal que en su mayoría cuenta con más de 10 años trabajando en la compañía, y todo lo anterior sin tener que incurrir en gastos administrativos de contratación de un nuevo personal, en gastos de capacitación que

serían los que gastaría el nuevo colaborador mientras supera su curva de aprendizaje, y sin pérdidas en tanto que la actividad se desempeñaría en el tiempo libre de los colaboradores, permitiendo que no se afecte la dinámica laboral normal.

Por su parte los empleados podrían mejorar las condiciones económicas de su hogar al poder generar un ingreso adicional con un producto y una empresa que ya conocen y en su propio sector en establecimientos que ellos mismos conocen de antemano. Adicionalmente, el programa permite descubrir habilidades comerciales en colaboradores de la planta de producción para futuros procesos de desarrollo y ascenso conforme se requiera en la compañía.

10.2. Precio

Para el programa piloto ColombiaVendo, se manejarán descuentos especiales, mas no promociones tipo pague 2 lleve 3. Es importante mencionar que al ser un inventario de baja rotación que ya se encuentra castigado y por lo cual la compañía ya ha asumido el costo en sus estados financieros de 2015, las ventas de estos productos entrarían como ganancia neta en tanto que no se debe restar de su valor de venta, los costos de producción ni de importación. A continuación, se presenta el listado de precios a manejar para el programa.

Tabla 15

Listado de Precios Programa ColombiaVendo

SKU	DESCRIPCIÓN	PRECIO USUAL	PRECIO VENTA
SOBREPONER			
0003070	CERRADURA YALE 1610-50 C/CADE DERECHA	\$ 71.551	\$ 50.800
0003071	CERRADURA YALE 1610-50 C/CADE IZQUIERDA	\$ 71.551	\$ 50.800
0003046	CERRADURA YALE 3610-60 DERECHA	\$ 71.551	\$ 51.300
0003047	CERRADURA YALE 3610-60 IZQUIERDA	\$ 71.551	\$ 51.300
0003021	CERRADURA YALE 396 1/4B SOLD ANT DERECHA	\$ 99.586	\$ 73.900
0003022	CERRADURA YALE 396 1/4B SOLD ANT IZQUIERDA	\$ 99.586	\$ 73.900
0003025	CERRADURA YALE 396 1/4R SOLD ANT DERECHA	\$ 100.324	\$ 74.400
0003026	CERRADURA YALE 396 1/4R SOLD ANT IZQUIERDA	\$ 100.324	\$ 74.400
0003003	CERRADURA YALE 987 SOLDAR DERECHA	\$ 99.586	\$ 66.800
0003004	CERRADURA YALE 987 SOLDAR IZQUIERDA	\$ 99.586	\$ 66.800
0003051	CERRADURA YALE OF5 PICAP	\$ 35.524	\$ 26.400
0003116	CERRADURA YALE PLUS 987 SOLDAR DERECHA	\$ 118.399	\$ 84.100
0003117	CERRADURA YALE PLUS 987 SOLDAR IZQUIERDA	\$ 118.399	\$ 84.100
CERROJOS			
0004012	CERROJO YALE 170 1/4 DORADA 0004012	\$ 73.764	\$ 52.400
0004011	CERROJO YALE 170 1/4 NIQUELADA 0004011	\$ 73.764	\$ 52.400
0004080	CERROJO YALE 170 LLAVE - MARIPOSA CROMADO 0004080	\$ 59.747	\$ 43.990
0004039	CERROJO YALE PLUS 170 1/4 DORADA 0004039	\$ 96.389	\$ 69.324
0004038	CERROJO YALE PLUS 170 1/4 CROMADA 0004038	\$ 96.389	\$ 69.324
CERRADURAS CILINDRICAS			
0006374	CERRADURA YALE 5302 BAÑO ALUMINIO CAROLINA 0006374	\$ 23.540	\$ 20.500
0006376	CERRADURA YALE 5304 ALCOBA ALUMINIO CAROLINA 0006376	\$ 24.793	\$ 21.500
0006377	CERRADURA YALE 5305 PRINCIPAL CAROLINA 0006377	\$ 24.793	\$ 21.500
0006381	CERRADURA YALE DUBLIN BAÑO 0006381	\$ 20.032	\$ 17.800
0006382	CERRADURA YALE DUBLIN ALCOBA 0006382	\$ 21.285	\$ 18.900
CANDADOS LINEA TRADICIONAL			
0002075	CANDADO YALE TIPO INGLES 770	\$ 39.892	\$ 29.700
0002001	CANDADO YALE TIPO ALEMAN 840	\$ 35.456	\$ 24.750
0002002	CANDADO YALE TIPO ALEMAN 850	\$ 44.383	\$ 30.900
0002003	CANDADO YALE TIPO ALEMAN 870	\$ 57.051	\$ 39.800
0001101	CANDADO YALE TIPO ITALIANO 110-30	\$ 18.278	\$ 13.300
0001102	CANDADO YALE TIPO ITALIANO 110-40	\$ 22.037	\$ 16.100
0001103	CANDADO YALE TIPO ITALIANO 110-50	\$ 30.556	\$ 22.250
0001104	CANDADO YALE TIPO ITALIANO 110-60	\$ 36.319	\$ 26.400
0001105	CANDADO YALE TIPO ITALIANO 110-70	\$ 38.824	\$ 28.200

Tabla construida por la autora del presente artículo para el programa ColombiaVendo

La tabla 15 muestra los SKUs junto con la descripción, el precio de venta usual y el precio de venta para el programa ColombiaVendo.

Como se observa en la tabla 15, hubo una disminución de precios en los productos para impulsar la venta de los mismos.

10.3. Plaza

Debido a que el problema que se intenta atacar es un problema interno de la compañía, a diferencia de su modelo de plazas tradicional, en esta ocasión la venta será directa, sin distribuidores específicos asociados.

Igualmente, los participantes del programa ColombiaVendo, deberán visitar directamente a los clientes potenciales para ofrecerles los productos y hablarles del programa, los descuentos y las características de entrega las cuales como se explicaron anteriormente, consisten en hacer una entrega puerta a puerta máximo 3 días hábiles luego de tomado el pedido, con un pago igualmente contra-entrega. Por todo lo anterior, se concluye que la venta es directa.

10.4. Promoción

Al ser un programa interno, la estrategia de promoción y comunicación del mismo debe hacerse en primera instancia a nivel interno para lograr que los colaboradores se interesen efectivamente por el mismo, pero también deben generarse estrategias a nivel externo. Las dos serán presentadas a continuación.

10.4.1. Promoción Interna

Para dar a conocer el programa a nivel interno de la compañía y permitir que los colaboradores se inscriban voluntariamente en el, se llevará a cabo una infografía que será dispuesta en las carteleras de la compañía, así como enviada a través del correo electrónico interno de la empresa, y reforzada mediante el voz a voz a través de la recordación y

motivación de los supervisores de planta a sus colaboradores en las charlas de 5 minutos (estas son unas charlas diarias que tienen los supervisores con los colaboradores de sus respectivas áreas antes de iniciar las labores del día en donde se refuerzan conceptos importantes, y se recalcan los compromisos del día). Por lo anterior, se genera el siguiente comunicado.

Los colaboradores entonces, luego de ver el comunicado deberán dirigirse a la oficina de Gestión Humana para efectuar la respectiva inscripción, en donde el mensaje es recalcado, así como los beneficios y lineamientos del programa, generando así un voz a voz positivo en los colaboradores.

Imagen 2.

Comunicado Convocatoria de Participación ColombiaVendo



COLOMBIA VENDO



*¿Alguna vez te has preguntado cómo sería ser
VENDEDOR?*

¡Tranquilo!
Nosotros te permitimos experimentarlo
Y además...
¡Te premiamos por hacerlo!

Por cada \$400.000 en ventas
recibirás 200 puntos

Estas son las Reglas de Juego:



Inscríbete en las oficinas de
Gestión Humana.



Hemos seleccionado una serie de
productos, en los que serás
capacitado, y además serás entrenado
en cómo llevar a cabo la venta



En un periodo de 15 días, deberás
vender tantos productos como te
sea posible.

Ten en cuenta:

Si bien harás la venta, no recibirás dinero ni negociarás
tiempos de entrega. (El pedido mínimo debe ser de
\$400.000).

Debes llevar a cabo la venta solamente en ferreterías
que no sean clientes directos de Cerracol y en tiempo
distinto al laboral.

Una vez realices la venta y tomes el pedido, deberás
entregarlo en las Oficinas de Gestión Humana, en donde
nos encargaremos de tramitarlo y coordinar la entrega.

Entre más ventas efectivas realices, más puntos ganarás.
¡Podrás redimir tus puntos por premios, día libre, o
dinero en bonos de consumo!

**¡INSCRÍBETE EN LAS OFICINAS
DE GESTIÓN HUMANA!**



Imagen construida por la autora del presente artículo

10.4.2. Promoción Externa

Debido a las características del programa, de los clientes y del modelo de venta, no se ejecutarán acciones de promoción por canales ATL ni Digital en el primero de dichos canales debido a los costos de pauta en radio, periódicos, revistas ni mucho menos televisión, que no se justificarían para un programa con una duración única de 2 semanas, y en el segundo lugar, tampoco se ejecutarán acciones en canales digitales a través de redes sociales en tanto que el target son ferreterías pequeñas y medianas cuyo negocio usualmente no se encuentra en plataformas digitales.

A pesar de lo anterior, una estrategia que se encuentra como efectiva en este caso es el voz a voz en tanto que, los participantes del programa se presentarán con su carné de colaboradores de Manufacturas Colombia ante los establecimientos ferreteros con características ya mencionadas, ofreciendo los productos a precios especiales, por tiempo limitado, con entrega puerta a puerta y atendidos directamente por Manufacturas Colombia y no por un distribuidor, y expandiendo dicha información entre amigos, vecinos y demás ferreteros para abarcar mayor número de establecimientos.

Debe recalarse que para una siguiente versión del presente programa piloto, se hará una estrategia de volanteo previo al inicio del programa en las zonas escogidas como target para facilitar el conocimiento y preparación previa a la venta.

11. Restricciones legales

Manufacturas Colombia, como muchas compañías grandes y líderes en el sector, se ven obligadas a proteger su uno de sus activos intangibles que evidentemente aporta mucho valor y es la información. Si la información de una determinada compañía, llega a

conocimiento de sus competidores, éstos pudieran ejecutar rápidamente acciones para tomar ventaja o bien contrarrestar las posibles estrategias que la primera compañía esté planeando y como fin, resultar en un perjuicio para la compañía a causa de fuga de información. Por tal motivo, y muchos otros derivados del conocimiento de información privilegiada como la plasmada en el presente escrito, Cerraduras de Colombia MANUFACTURAS PARA PUERTAS S.A.S identificada con NIT 860.009.826-8 y/o DOOR POSIBILITIES Colombia prohíben expresamente cualquier publicación total o parcial del presente escrito en páginas web de la universidad o externas, en revistas, artículos o similares independientemente del fin.

12. Procesos Estratégicos de la Gestión del Talento Humano

Si bien no se harán contrataciones de personal que ameriten la descripción de un proceso de reclutamiento y selección, sí se describen a continuación los apartes más relevantes que de acuerdo al programa ColombiaVendo, tienen relación con la gestión del Talento Humano.

12.1. Procesos de Desarrollo

Los procesos de desarrollo dentro de una organización son de gran relevancia en tanto que permiten incrementar no sólo el sentido de pertenencia, sino también la motivación de los colaboradores al sentir que están siendo desarrolladas sus capacidades y/o habilidades en esta ocasión a través de un programa experiencial de ventas.

La compañía Manufacturas Colombia, ha decidido que se ponga en marcha el plan piloto del programa Colombia Vendo en el que los colaboradores participantes, además de cumplir con el objetivo de la venta, serán capacitados en las bondades de los productos, en los lineamientos de programa, así como en técnicas básicas de ventas. Lo anterior permite

que los participantes desarrollen a través del conocimiento técnico (capacitaciones) y de la práctica (búsqueda de clientes y gestión de ventas), sus habilidades comerciales.

12.2. Plan de Carrera

Si bien en el programa ColombiaVendo no se incluyó de manera formal un plan de carrera para los participantes en el programa, sí se prevé en un mediano plazo el crecimiento del área de ventas de la compañía y de acuerdo con los lineamientos internos de la empresa en los que se incluye que para la contratación de una nueva posición, en primera instancia se hará una búsqueda interna, los candidatos participantes y que hayan obtenido resultados positivos y/o sobresalientes en el programa, podrían tener mayores probabilidades de tener un movimiento vertical desde su cargo operativo, a un cargo comercial.

13. Implementación

El proceso de implementación de plan piloto del programa ColombiaVendo, sigue un curso lógico de preparación que incluye capacitaciones y entrega de listados/formatos, seguido por una etapa de ejecución que incluye la realización de las ventas, recepción, alistamiento y despacho de pedidos, y una fase de cierre que incluye la contabilización general de las ventas y premios, la premiación y la presentación de resultados al comité de gerencia de la compañía. A continuación, se describe con mayor detalle cada una de las actividades

1. Capacitación interna: Se lleva a cabo una capacitación sobre de los productos seleccionados para ser incluidos dentro del programa en el show room de la compañía, haciendo énfasis en sus bondades y en el porqué de su calidad; igualmente, se hace claridad sobre los lineamientos del programa, las formas de pago, el tiempo de entrega, entre otros. Dentro de esta capacitación, también se

lleva a cabo por cuenta de la gerencia de marketing y de ventas, una capacitación básica sobre técnicas de ventas y sobre qué contestar ante los posibles cuestionamientos de los clientes.

2. Entrega de listado de precios y formato de toma de pedidos: Para iniciar la actividad, a los colaboradores se les entregan las especificaciones de los productos junto a sus respectivos precios y un formato para registrar los pedidos que hagan en donde se solicita la firma y los datos del comprador para contactarlo y coordinar la entrega. Igualmente, se da la fecha oficial de inicio de la actividad.
3. Inicio de la actividad: Los colaboradores participantes usan parte de su tiempo libre en la gestión de ventas de los productos seleccionados a participar dentro del presente programa y bajo los lineamientos del programa.
4. Recepción de pedidos: Conforme los colaboradores van haciendo sus ventas, éstos entregan al área de Gestión Humana, los formatos de toma de pedidos diligenciados, los cuales son registrados y entregados al área de despachos quienes a su vez se encargan del alistamiento y despacho del envío conforme lo acordado con el cliente.
5. Cierre del Proyecto: Se contabilizan las ventas y como tal los ColombiaPuntos correspondientes por persona luego de verificar cuales de las ventas realizadas fueron ventas efectivas.
6. Premiaciones: Cada participante recibe los ColombiaPuntos en relación a su gestión de ventas, quienes a su vez los redimen por bonos sodexo de consumo.

7. Presentación de Resultados: Se presentan los resultados en ventas y en número de clientes nuevos conseguidos, así como los principales feedback de clientes y colaboradores al participar en el programa.

14. Proyecciones de Venta

Al ser un programa piloto cuya duración es de únicamente 2 semanas y teniendo en cuenta que se trata de personal sin experiencia en área de ventas y sin un portafolio de clientes previamente armado, se esperaba que aunque se inscribieron 30 personas, no todas logaran efectuar ventas; sin embargo, se esperaba también que otras personas pudieran efectuar más de una venta. Para ello y de acuerdo a las características del programa que incluyen una venta mínima de \$400.000 por establecimiento comercial, se proyectaron las ventas de la siguiente forma:

$N = 30$

Venta Mínima = \$400.000

Ventas Esperadas = $30 * 400.000$

Ventas Esperadas = \$12.000.000

Como se observa, la meta planteada fue de \$12.000.000, intentando abarcar con dicho número las hipótesis que indicaban pocas ventas como la falta de experiencia, el corto tiempo y el conocimiento previo de que no todas las personas efectuarían una venta, como las hipótesis que indicaban que algunas personas efectuarían más de 1 venta.

15. Costos de implementación

A continuación se detallan los costos que influirían en la implementación del programa ColombiaVendo.

Tabla 16

Costos de implementación programa ColombiaVendo

Concepto	Valor
Impresión de varios listados de precios y solicitud de pedidos para	\$6000

los participantes	
Costo gasolina en el despacho de mercancía	\$93.996
Tinta a color para el comunicado de información interna en donde se llama a los colaboradores a participar	\$800
Costo total	\$100.796

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 16 muestra el costo detallado y la sumatoria de los mismos para mostrar el costo total de implementación del programa ColombiaVendo.

Tal y como lo muestra la tabla 16, el costo total de implementación es de \$100.796; sin embargo debe darse claridad de que se trata de costos ocultos en tanto que las impresiones forman parte del día a día laboral, siendo éste un rubro asumido como parte de la gestión empresarial diaria y no cargado directamente al programa. Igualmente, la gasolina para llevar a cabo los despachos de mercancía, es un rubro que ya se encuentra contemplado y que recae sobre una cuenta distinta a la del programa ColombiaVendo dado que ya se tiene contemplado en la compañía que se despache de esta manera, y muchos de los pedidos son llevados a zonas del sur de la ciudad en donde quedan ubicados muchos de los actuales clientes de Manufacturas Colombia.

Los únicos costos debitables directamente del programa ColombiaVendo son los correspondientes a los premios, que se estiman bajo la misma lógica que se estimaron las posibles ventas:

$N=30$

Comisión Mínima por Venta Mínima = \$100.000

Valor Estimado de los premios = $30 \times 100.000 = \$3.000.000$

A pesar de haber estimado los costos de los premios en \$3.000.000, deben observarse los resultados reales para calcular nuevamente los costos de premios sobre una base real y no únicamente sobre el estimativo.

16. Resultados

Los resultados y principales indicadores obtenidos luego de la implementación del programa piloto fueron altamente satisfactorios. En primera instancia y a pesar de contar con un número de 30 personas inscritas, sólo 6 de ellas lograron realizar ventas efectivas;

sin embargo, las ventas efectuadas por tales 6 personas ascendieron a \$48.614.874, cuadruplicando la meta inicial. Los premios también tuvieron una cifra alta proporcional a las ventas; éstos fueron de \$12.153.719, dejando una ganancia real de \$36.461.156 - \$ 100.796 del costo de implementación, dando una ganancia general neta de \$36.360.359.

El portafolio de nuevos clientes también creció en 24 establecimientos nuevos, que teniendo en cuenta que sólo 6 personas lograron efectuar dichas ventas, se considera un resultado positivo. De igual forma, todos los pedidos que hicieron los colaboradores resultaron en ventas efectivas, lo cual quiere decir que no se presentaron casos de pedidos que fueran confirmados a los participantes del programa, pero rechazados (o no pagados) por los clientes a la hora de la entrega. A continuación, se presentan los principales indicadores, resultados y costos del Programa Colombia Vendo, por estrategia.

Tabla 17

Estrategia de Producto

Estrategia de Producto								
Actividad	Recurso s	Respons able	Costo	Tiemp o	Indicador		Resultado	Observaciones
					Descripci ón	Valores		
Programa Colombia Vendo	Personal , listados de precios, formato de solicitud de pedidos.	Jefe de Desarrol lo	\$6000	2 seman as	No. De Personas con Ventas efectivas / No. De personas inscritas	P.V.E = 6 P.I. = 30	20%	A pesar de que la convocatoria funcionó y se llenaron los 30 cupos, sólo 6 de ellos lograron hacer ventas efectivas. Al indagar las razones, del 80% que no tuvo ventas efectivas, el 91,6% adujo que finalmente por el tiempo y las ocupaciones no lo había intentado, mientras que el 8,3% restante adujo que intentó llevar a cabo la venta, pero no lo logró. El costo asociado hace parte entonces de la impresión de varios listados de precios y solicitud de pedidos para los participantes.

Jefe de Desarrollo	\$ 0	2 semanas	Ventas efectivas en pesos / Valor Meta en Ventas	V.E.P. = \$48.614.874 M.V = \$12.000.000	4,05	La meta fue cuadruplicada en la versión piloto del programa en cuanto a las ventas obtenidas.
Jefe de Desarrollo	\$ 0	2 semanas	Número de establecimientos Meta/Número de Establecimientos con Venta Efectiva	E.M. = 61 E.V.E. = 24	39,3%	En general, la meta de venta a establecimientos no se cumplió principalmente porque la participación real fue del 20%. Sin embargo, se considera un indicador de gestión positivo debido a que para 6 personas que fueron las que realizaron ventas efectivas, se esperaba que se abarcaran únicamente 12,2 establecimientos; por lo cual la meta para el número de participantes con ventas efectivas, se duplicó.
Jefe de Desarrollo	\$ 0	2 semanas	Número de Pedidos Tomados/ Número de Ventas Efectivas	N.P.T = 27 N.V.E. = 27	1	El porcentaje de confiabilidad de la toma de pedidos fue 1, lo cual indica que todos los establecimientos en donde se tomaron pedidos, cumplieron con el pago y las condiciones, siendo éstas confiables.
Jefe de Desarrollo	\$ 0	2 semanas	Ventas Efectivas en Pesos - Premios dados	V.E.P. = \$48.614.874 M.V = \$12.153.719	\$ 36.461.156 6	La ganancia real fue de \$36.461.156 para el proyecto piloto que sólo tomó 2 semanas, pero que al ejecutarse únicamente en el tiempo libre de los colaboradores, éste tomó únicamente 2 fines de semana.

Costo Total = \$ 6000

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 17 muestra las variables de ejecución y medición del programa ColombiaVendo.

Como se evidencia en la tabla 17, el programa ColombiaVendo superó las expectativas evidenciando un buen resultado de forma tal que se cuadruplicó la meta inicialmente propuesta. De igual manera, es importante resaltar que a pesar de que se inscribieron 30 personas pero sólo 6 lograron ventas efectivas (la mayoría porque por cuestiones de tiempo, ocupación o sensación de estar fuera de la zona de confort, no intentaron realizar las ventas), no sólo se logró el resultado propuesto sino que se superó tanto en el valor de las ventas como en el número de establecimientos con quienes se generó la relación comercial, teniendo en cuenta el número de personas que llevaron a cabo la labor de venta.

De igual forma, el resultado de confiabilidad en el cumplimiento del pedido y las condiciones de pago y demás, refuerza una vez más las características del perfil del cliente ferretero evidenciado en apartes anteriores donde se explica el valor que suelen dar a la palabra, y la honestidad al respetar un compromiso.

Tabla 18
 Estrategia de Precio

Estrategia de Precio								
Actividad	Recursos	Responsable	Costo	Tiempo	Indicador		Observaciones	
					De descripción	Valor Resultado		
Descuentos	Personal para ejecutar los cálculos según viabilidad (Los mismos responsable	Gerente de Ventas - Jefe de Desarrollo	\$ 0	2 Semanas	Porcentaje de Descuento Promedio	25%	25%	Se llevó a cabo una reducción de precio en promedio del 25% en los productos con respecto al valor de venta de cara a los ferreteros (esto es, al valor de venta ofrecido por los mayoristas quienes a su vez ya han comprado de

s ejecutarán
 el cálculo)

Manufacturas Colombia)

Costo \$0

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 18 muestra la estrategia de precio y sus respectivas características, costos e indicadores asociados.

Como se evidencia en la tabla 18, es importante resaltar que se calcula como costo \$0 el descuento, ya que si bien en condiciones normales debería calcularse el impacto de dicho descuento en la rentabilidad del producto, al encontrarse este lote en cartera castigada sufragada por Manufacturas Colombia en su PyG, sus costos de fabricación y/o de importación asociados no se tienen en cuenta.

Tabla 19

Estrategia de Plaza

Estrategia de Plaza								
Actividad	Recursos	Respon sable	Costo	Tiempo	Indicador			Observacion es
					Descripción	Valore s	Resultad o	
Entrega Puerta a Puerta	Camionet a y Conducto r	Jefe de Desarro llo	\$93.996	2 Semana s	Número de Entregas Programad as - Entregas efectuadas	N.E.P. = 24 N.E.E. = 24	0	Todas las entregas programadas se cumplieron efectivament e tanto por parte de la compañía como de los clientes.
Costo \$93.996								

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 19 muestra la estrategia de plaza y los ítems que la describen.

Como se observa en la tabla 19, el costo asociado es de \$93.996 relacionado con los gastos de gasolina de la camioneta que al ser propiedad de la compañía, no genera ningún costo adicional. Igualmente se evidencia en el indicador, de cero entregas fallidas el compromiso con la palabra y el pedido de parte de los clientes.

Tabla 20

Estrategia de Promoción

Estrategia de Promoción								
Actividad	Recursos	Responsable	Costo	Tiempo	Indicador			Observaciones
					Descripción	Valores	Resultado	
Comunicado - Infografía	Tinta full color, computador	Jefe de Desarrollo	\$800	2 Semanas	Cupo máximo - Número de Inscritos	C.M = 30 N.I =30	0	Se puede deducir que la estrategia de comunicación interna para convocar fue exitosa.
Costo \$800								

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 20 muestra los ítems relacionados con las estrategias de promoción.

Como se evidencia en la tabla 20, la estrategia de comunicación interna fue efectiva. Con respecto a la estrategia de comunicación externa que compone el voz a voz, ésta no se medirá en tanto que se maneja a criterio de cada participante con el objetivo de que se use o no para su propio favor en tanto que a mayor número de personas comunique, mayores serán sus probabilidades de generar una venta.

Tabla 21

Costo total Plan de Marketing

Tipo de Estrategia	Costo
Estrategia de Producto	\$ 6.000
Estrategia de Precio	\$ 0
Estrategia de Plaza	\$ 93.996
Estrategia de Promoción	\$ 800

Total	\$ 100.796
-------	------------

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 21 muestra el gran total de costos que tendría la ejecución del plan de Marketing del programa ColombiaVendo.

Tal y como lo muestra la tabla 21, el costo total de toda la implementación incluyendo el plan de marketing, es de \$100.976

16.1. Impacto en el Inventario

Al tratarse de un programa piloto cuya duración fue mínima (2 semanas), teniendo en cuenta que la labor se ejecuta únicamente durante el tiempo libre de los colaboradores inscritos (esto es, principalmente en los fines de semana; reduciendo así el tiempo de 2 semanas a 4 días, o lo que es igual, a 2 fines de semana), se esperaba que el impacto directo del proyecto piloto no fuera tan alto en tanto que se buscaba comprobar los resultados potenciales del mismo para verificar su implementación por un periodo más extenso.

El impacto general fue el de disminuir un inventario de \$1.000.478.256 a \$951.863.382; es decir que se obtuvo una reducción del 4,85% con un programa piloto de corta duración, indicando una alta favorabilidad para su implementación posterior en una segunda instancia.

Con lo anterior, se puede concluir que el programa piloto de ColombiaVendo, fue beneficioso para la compañía e impactó positivamente en su nivel de inventarios

16.2. Percepción de los participantes del Programa

Debido a que uno de los objetivos específicos es que el programa representara un beneficio de tipo gana-gana no sólo para la compañía sino también para los colaboradores, de presenta la percepción de los mismos en respuesta a la pregunta ¿Considera usted que el programa ColombiaVendo le benefició en su vida personal?

Tabla 22

Respuesta de colaboradores con ventas efectivas ante la pregunta

¿Considera usted que el programa ColombiaVendo le benefició en su vida personal, por ejemplo con sus ingresos?					
Colaborador/Respuesta	Muy Bajo o Nulo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Colaborador 1					x
Colaborador 2					x
Colaborador 3					x
Colaborador 4					x
Colaborador 5				x	
Colaborador 6					x

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 22 muestra la respuesta de los colaboradores participantes con ventas efectivas ante la pregunta planteada.

Como se puede observar en la tabla 22, el 83,33% de los participantes consideraron que el beneficio obtenido había sido ‘Muy Alto’, y el 16,66% consideró que había sido ‘Alto’, dando así cuenta de que el programa tuvo una repercusión positiva en los colaboradores. Para ejemplificar mejor el resultado anterior, se presenta la gráfica 12

Gráfica 12

Resultados con base en las respuestas de los colaboradores con respecto a su percepción de beneficio del programa ColombiaVendo

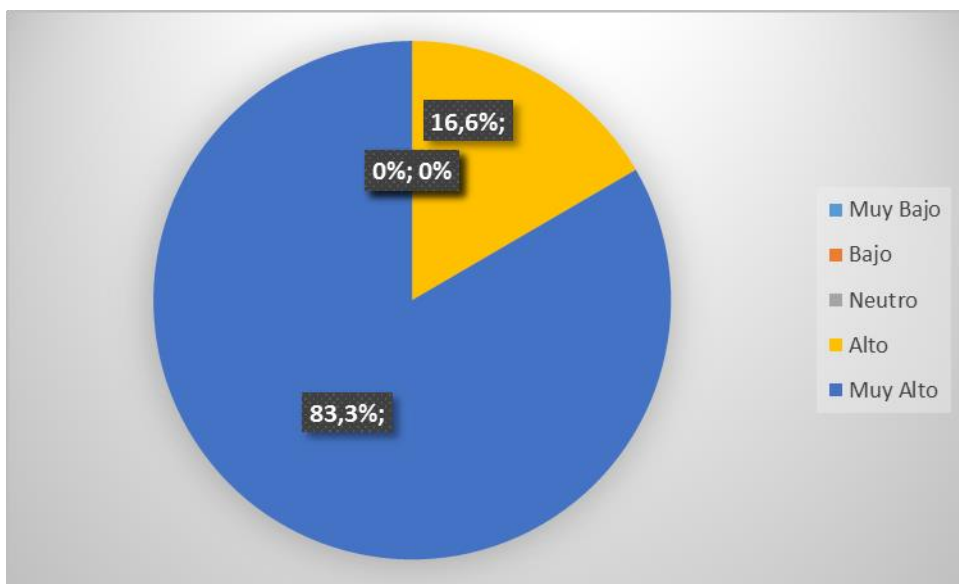


Imagen construida por la autora del presente artículo

La gráfica 12 muestra los resultados de la pregunta hecha a los colaboradores con ventas efectivas del programa ColombiaVendo.

De igual forma y a manera cualitativa pero no menos importante, se presentan algunas de las opiniones más representativas, recibidas verbalmente por los colaboradores.

Colaboradora 3 – Antigüedad de 15 años en la compañía

“(...) Mi hija se ganó una beca y está estudiando en la Universidad de Los Andes, (...) y allá les toca pesado con mucho estudio, y aun así como yo salgo tarde de trabajar y más encima tengo este problema de columna, a ella le toca llegar a lavar la ropa de ella y la mía a mano porque no tenemos lavadora. Gracias a Dios y a este programa, pude comprar la lavadora para mi casa y ahora mi niña puede llegar tranquila a estudiar (...)”

Colaborador 6 – Antigüedad de 22 años en la compañía

“Nunca se había hecho algo así en la empresa, yo llevo muchos años acá y siempre es en lo mismo, pero nunca me habían brindado la posibilidad de hacer algo distinto y ganar

más platica que nunca hace falta en la familia, para los hijos, para la mujer, para los nietos, para todo en la casa mejor dicho, y que mejor que en la propia empresa donde uno siempre ha trabajado y que uno conoce”.

Como se puede evidenciar en las opiniones de los colaboradores, el programa fue muy bien recibido por los participantes y que trascendió al ámbito familiar, de conformidad con el impacto social que se describió al inicio del presente escrito.

17. Evaluación financiera del proyecto

Luego de haber implementado la etapa piloto del proyecto, y de tener datos sobre la gestión de ventas que se llevó a cabo, es importante mencionar que debido a las características del programa ColombiaVendo que presenta un modelo de ventas directo, contrario al modelo de ventas tradicional de la compañía que es a través de grandes distribuidores o ferreteros mayoristas, no es posible implementar una nueva etapa del proyecto por una duración mayor a un mes; igualmente, no es posible replicar el proyecto de forma constante, por lo cual sólo se proyecta implementarlo 2 veces por año con duraciones de 1 mes para continuar disminuyendo el inventario estancado.

Tabla 23.

Ingresos, Egresos y Flujo Neto del programa Colombia Vendo para una duración de 1 mes

Ingresos		Egresos	
Concepto	Valor	Concepto	Valor
Ventas	\$ 97.229.748	Premios	\$ 24.307.438
		Costo Implementación (fijo)	\$ 100.796
Flujo Neto del Proyecto		\$72'821.515	

Tabla construida por la autora del presente artículo

La Tabla 23 muestra los ingresos y egresos por concepto, así como el flujo neto del proyecto.

Como se observa en la tabla 23, el flujo neto del proyecto con una duración de un mes, sería de \$72.821.515; sin embargo, como se planea implementar el programa 2 veces en el año, el flujo neto anual sería de \$145.643.030, lo cual para un inventario por valor de \$951.863.382 (valor del inventario luego de la ejecución de la primera fase del programa

ColombiaVendo) generaría un impacto del 15,30%, logrando dejar el inventario en \$806.220.352.

Además de lo anterior, es importante establecer la relación costo beneficio del programa, por lo cual se genera la tabla 24

Tabla 24

RCB del Programa ColombiaVendo

Concepto	Mes 1 de Implementación	Mes 2 de Implementación
Ingresos	\$72.821.515	\$72.821.515
Egresos	\$24.408.233	\$24.408.233
RCB	$72.821.515/24.408.233 = 2,98$	$72.821.515/24.408.233 = 2,98$

Tabla construida por la autora del presente artículo

La tabla 24 muestra la relación costo beneficio del programa ColombiaVendo

Como se evidencia en la tabla 24, la relación costo-beneficio del programa no sólo es positiva y mayor a 1, sino que supera los 2 puntos. Lo anterior significa que por cada peso que la compañía utiliza en el desarrollo del programa, cuenta con 2,98 pesos para respaldarlos.

Por todo lo anterior, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable para ser implementado en una siguiente oportunidad con una duración de un mes, dos veces al año.

18. Trascendencia y Reconocimientos

El programa ColombiaVendo contó con una gran aceptación de parte del comité de gerencia, y más allá de ello, de parte de la división américas de la compañía, razón por la cual, se planean réplicas del programa en compañías del grupo DOOR POSIBILITIES ubicadas en Estados Unidos y México.

Debido en gran medida al presente proyecto implementado, la compañía ofreció la condecoración de nombrar a la autora del presente escrito como una de las 15 personas ganadoras del premio a Gente que Hace la Diferencia, y la única ganadora por Colombia. El proceso de selección de dichas 15 personas se lleva a cabo cuando la casa matriz solicita a cada país de la división américas, que todos sus colaboradores nominen de manera personal a un individuo de la compañía que consideren que hace la diferencia por cumplir

con algunos criterios previamente definidos para este concurso y que se centran en la innovación, orientación a resultados y liderazgo; luego cada país debe contar los votos y seleccionar por mayoría de votos a un nominado de quien se redacta un artículo con los principales logros y las razones por las cuales las personas lo nominaron. Dicho artículo pasa a un comité evaluador en New Haven – Estados Unidos, quienes con base en la información enviada, seleccionan entre más de 600 nominados a los 15 ganadores de la división (Ver Anexo 4 y 5).

Lo anterior, da cuenta igualmente del impacto generado por la propuesta e implementación del programa ColombiaVendo.

19. Conclusiones

A través del presente trabajo se ve de forma longitudinal el comportamiento tanto de manufacturas Colombia y su mercado, así como del programa ColombiaVendo en relación con sus resultados. Por todo lo ejemplificado a través del presente escrito, se concluye que se cumplió el objetivo general planteados en tanto que se logró diseñar un modelo de gestión de ventas (programa ColombiaVendo) que permitió disminuir el nivel de inventario castigado/de baja rotación, e igualmente se cumplieron los objetivos específicos puesto que el programa implementado no sólo disminuyó el nivel de inventarios, sino que también se presentó como una alternativa innovadora nunca antes puesta en marcha dentro de la compañía; además, como se evidenció en la sección de resultados, se logró generar una relación gana-gana entre la compañía y los colaboradores participantes del programa.

De igual forma, tanto en los indicadores presentados, como en el análisis financiero, se da cuenta de que el proyecto es viable para una nueva implementación.

Por todo lo anterior, se recomienda implementarlo nuevamente con un plazo de tiempo más largo y con estrategias de comunicación externa (promoción) más definidas. Igualmente y de acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes, se sugiere hacer un trabajo de

marketing y comunicación para eliminar las posibles dudas ascendentes de los ferreteros y usuarios finales sobre la calidad de los productos Manufacturas Colombia. Finalmente, se recomienda que se verifique la gestión de crecimiento y expansión de los grandes mayoristas y distribuidores de Manufacturas Colombia para verificar el ritmo de crecimiento y la apertura de nuevos mercados y nuevas zonas para evitar así que por desatención o falta de servicio, los clientes compren y prefieran los productos de la competencia y como resultado ésta gane mercado.

Bibliografía

- Índice de precios al consumidor por grupo de gasto – Serie por año.* (2016). Banco de la República. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016 de http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=FM244nXX*RI
- Tendencias de la Construcción No. 7.* (2016). CAMACOL. Recuperado el 26 de septiembre de 2016 de <http://camacol.co/informacion-economica/tendencias>
- Cerón, Camilo. (2015). *Ferretería Caball: Estudio de Mercado consumo y compra.* Bogotá.
- La tasa de ciudadanos afectados por un delito disminuyó 0,9 puntos porcentuales en el 2014.* (2015). DANE. Recuperado el 04 de septiembre de 2016 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2015/CP_ECS_C_2015.pdf
- Índice de costos de la construcción de vivienda – ICCV Anexos Septiembre 2016.* (2016). DANE. Recuperado el 03 de octubre de 2016 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indice-de-costos-de-la-construccion-de-la-vivienda>
- Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción – II Trimestre de 2016.* (2016). DANE. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IITrim16.pdf

IPC de Colombia: En Septiembre cayó el IPC en Colombia. (2016). Datosmacro. Recuperado el 03 de Noviembre de 2016 de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Las 150 compañías más recordadas de Colombia. (2015). Dinero, pp.15

Dólar TRM vigente para hoy. (2016). DolarWeb. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016 de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>

Higuera, Santiago. (2015). Camacol: Seminario de Actividad Edificadora en Bogotá y la Región 2015. Dirección de Estudios Económicos Camacol. Recuperado el 2 de septiembre de 2016 de http://www.camacolcundinamarca.co/documentos/presentaciones/Santiago_Higuera_Estudio_Demanda_I.pdf

Medina, O. (2015). Participación de mercado de Manufacturas Colombia (Manufacturas para Puertas S.A.S) vs. Sus competidores, en Biblioteca Interna Manufacturas Colombia, DOOR POSIBILITIES.

Estudio de Mercados Soluciones de Apertura de Puertas y su percepción de calidad. (2015). Omnicom Media Group, En: Biblioteca Interna Manufacturas Colombia.

Sector ferretero mueve economía Colombiana. (2015). Portafolio. Recuperado el 15 de Junio de 2016 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ferretero-mueve-economia-colombiana-61310>

Los que no sobrevivieron a la ponencia de la tributaria. (2016). Portafolio. Recuperado el 8 de diciembre de 2016 de <http://www.portafolio.co/economia/impuestos/sectores-con-impuestos-en-la-reforma-tributaria-2016-502087>

Anexo 1

dd/mm/aa

**Encuesta
de Investigación de Mercados**

Porque nuestros clientes son lo más importante, queremos escuchar sus voces.

Lo invitamos a contestar la presente encuesta, la cual tiene como objetivo conocer las opiniones y posibilidad de recompra en cuanto a su intención sobre adquirir de manera regular productos Manufacturas Colombia para la venta. Le recordamos que la información que aquí registre, será usada únicamente con fines académicos y estadísticos entre la Universidad Santo Tomás y la compañía Manufacturas Colombia; y además, los datos aquí contenidos no serán compartidos con terceros de acuerdo a las disposiciones de la Ley 1266 de 2008 (Ley de Habeas Data).

Por favor marque con una X la respuesta que se ajuste más a sus datos básicos

Sexo	F	M			
Edad	Entre 18 y 25	Entre 26 y 30	Entre 31 y 35	Entre 36 y 40	Más de

	1	2	3	4	5	6
Estrato					40	
Ganancia Diaria del establecimiento	Menos de \$200.000	Entre \$200.000 y \$500.000	Más de \$500.000			
¿Alguna vez ha comprado usted productos Manufacturas Colombia?						
Sí		No				
¿Por qué no cuenta con stock de productos marca Manufacturas Colombia actualmente?						
Por el Precio		Porque los clientes no lo piden		Porque no hay un vendedor que lo atienda directamente		
Por la calidad	_____	Otro, ¿cuál?	_____			
Si un vendedor lo atendiera directamente, ¿Compraría productos Manufacturas Colombia?						
Sí	_____	No	_____	Por qué	_____	
¿Cuánto estaría dispuesto a pedir mensualmente?						
Entre 1 y 5 productos	_____	Entre 6 y 15 productos	_____	16 o más productos	_____	
Cómo calificaría usted la calidad de los productos Manufacturas Colombia						
Excelente	_____	Buena	_____	Regular	_____	
Deficiente	_____	¿Por qué?				

Anexo 2

Tabla Inventarios y costos

Código	Descripción Producto	Valor Inventario Castigado
0008898	DIGITAL EMBUTIR 3109	\$ 403.291.980
0008515	KIT DE FOOTBALL COLOMBIA	\$ 63.834.826
0009062	MANIJA LYON US26D ALC	\$ 53.496.707
0010476	CAD BARRIL 60MMB	\$ 44.383.260
0010756	CAJA FUERTE MEDIAN BIOME	\$ 41.371.684
0010527	KIT DE FOOTBALL VARIADO	\$ 37.794.557
0010475	CAD BARRIL 50MMB	\$ 35.440.152
0009051	MANIJA LYON US26D ENT	\$ 29.383.519
0009061	MANIJA LYON US26D BAÑ	\$ 29.381.205
0001132	CAD 110 IGUA 2 40MMB	\$ 28.643.022

0010474	CAD BARRIL 40MMB	\$ 27.474.818
0010473	CAD BARRIL 30MMB	\$ 19.676.088
0010500	CANT ELECT LARG MEMO 12V	\$ 17.068.212
0009089	MAN TOSCANA US15 LL-MP	\$ 15.266.907
0008511	CAD Y125 LAMI IGUA250MMB	\$ 15.229.469
0009090	MAN TOSCANA US15 LL- LL	\$ 13.886.729
0004042	CERR EMBUTIR 170YPDB	\$ 13.051.130
0004102	CERR EMBUTIR L370DB	\$ 12.975.795
0010499	CANT ELECT CORT MEMO 12V	\$ 11.717.895
0009048	MANIJA PALERMO US15 ALC	\$ 11.278.037
0009046	MANIJA PALERMO US15 BAÑ	\$ 8.638.589
0002042	CAD 800 INTE AZU 50MMC	\$ 8.534.330
0009047	MANIJA PALERMO US15 ENT	\$ 6.508.512
0002043	CAD 800 INTE ROJ 50MMC	\$ 6.437.942
0003029	CERR SOBRE 396 60 SDF	\$ 6.019.882
0003030	CERR SOBRE 396 60 SIF	\$ 5.663.178
0002071	CAND ALEMAN 870 YP EAM	\$ 4.888.654
0003006	COMBO987 SI 170US14 IGUA	\$ 4.258.417
0006683	PROMO FUTBOL 10 CANDADOS	\$ 3.722.379
0010625	CIE PUERTAS DC 300 PLATA	\$ 3.683.193
0004112	CERR EMBUTIR 170DB	\$ 3.283.641
0006676	COMBO MAN INST BODE+2234	\$ 1.909.287
0006678	COMBO MANI INST ALC+2234	\$ 1.872.386
0001130	CAD 110 IGUA 2 50MMB	\$ 1.828.314
0002072	CAD 800 YP 70MMB	\$ 1.787.773
0006677	COMBO MANI INST AULA2234	\$ 1.734.897
0006675	COMBO MANI INST BAÑ+2234	\$ 1.704.146
0006615	COMB AUSTIN US5 ENT	\$ 1.387.028
0010624	CIE PUERTAS DC 200 PLATA	\$ 1.370.730
0006621	COMB LYON US26D ENT	\$ 395.716
0006611	COMB LYON ESCU US26D ENT	\$ 203.271
Total		\$ 1.000.478.256

Tomada de Manufacturas Colombia. (2016). Inventario de Baja Rotación. En: Biblioteca Interna Manufacturas Colombia.

Anexo 3

Transcripción entrevista semiestructurada a Gerencia General

Entrevistadora: Buenos días, el objetivo de esta entrevista es conocer más a profundidad las razones que llevaron a que el nivel de inventarios se estancara en tal medida que ascendiera hoy por hoy a más de COP\$1000.000.000. Cuéntame por favor, cuáles fueron los hechos que llevaron a tal incremento.

Gerente General: La verdad es un problema que viene de tiempo atrás y que no se había corregido a tiempo; sólo hasta este momento cuando vemos que las consecuencias en efecto

se dieron, es que vislumbramos el impacto real de algunos baches que hemos tenido internamente.

E: ¿Cuáles fueron esos baches que llevaron a que el inventario se creciera de tal manera?

G: Bueno, pues hace algunos años empezamos a implementar fuertemente una estrategia de innovación de productos, de ampliar el portafolio; que viene desde casa matriz. Eso nos ha llevado a generar políticas internas como que todos los meses debemos lanzar mínimo un producto nuevo al mercado, y como sabes esa es una labor sumamente complicada, no sólo por la ideación del producto y la verificación de su rentabilidad en el mercado, sino también por la gran carga administrativa y logística que eso conlleva. Todo eso nos ha llevado a que tal vez por tiempo, estemos más concentrados en vender esa gran cantidad de productos nuevos y antiguos que conforman el portafolio, y no tanto a que nos centremos en la gestión administrativa que hay detrás de eso.

Te cuento todo esto porque uno de los grandes lotes de producto que tenemos allá abajo (esto es, en el almacén), se dio porque uno de nuestros clientes más importantes de retail a quien como sabes siempre intentamos atender de la mejor manera y con la mayor rapidez, en uno de los line review que tuvimos le presentamos algunos de nuestros productos y además de codificarnos una buena cantidad, nos dijo que probablemente para dentro de tres meses iba a necesitar un montón de unidades de 5 skus del portafolio, entonces como Juan Carlos (Gerente de Logística) y yo íbamos a viajar en 2 semanas a China, aprovechamos y trajimos esas unidades que nuestro cliente nos había dicho que iba a necesitar para que no se le fuera a demorar el pedido y poderlo atender bien; sin embargo en esta oportunidad pecamos por poca precaución, porque el cliente finalmente se retractó y como no había una orden de compra puesta, nosotros no pudimos hacer nada ya con ese cliente que es uno de los que más nos compran.

E: ¿Y ese lote de productos, intentaron venderlo a algún otro cliente; tal vez a alguno de los grandes?

G: Sí, eso fue lo que hicimos y sí vendimos, pero no en la misma cantidad que el cliente inicial nos había pedido así que ahí quedó el desfase.

E: Entiendo. Podrías contarme qué otras variables han afectado en el estancamiento del inventario.

G: Sí, pues como te comenté, nosotros como compañía tenemos un punto muy alto en cuanto a ampliar nuestro portafolio y para eso nos apoyamos en la estrategia de outsourcing (dentro de la compañía, hace referencia a la importación de producto terminado desde una fábrica del grupo DOOR POSIBILITIES en Asia); lo que hacemos es que viajamos principalmente a China y visitamos las fábricas, cotizamos, hacemos negociaciones con proveedores y traemos para comercializar en Colombia; entonces en una de esas visitas vimos una de las cerraduras que más se venden acá en Colombia, a muy buen precio; la única diferencia es que tenían un acabado cromado distinto al que siempre se había vendido

para esa cerradura. Como teníamos el antecedente de que ese modelo siempre se había vendido muy bien, compramos bastantes unidades y las trajimos pensando que nos iba a ir igual de bien en las ventas, pero no funcionó; en Colombia ese acabado para esa cerradura no gustó y nos quedamos con ese inventario ahí.

E: Bueno y luego de que sucedió todo esto, ¿qué se está haciendo para evitar que todo lo anterior vuelva a pasar?

G: Lo primero fue analizar los errores; dónde estaban las posibles fallas y ya nos dimos cuenta que en nuestros procedimientos internos. Nosotros hemos atravesado por situaciones externas difíciles como el aumento del dólar pero fíjate que eso nos ha afectado pero seguimos creciendo y respondiendo. Aquí el vacío estuvo en nuestros procesos internos, por eso decidimos dejar una política de que nosotros mismos como compañía no nos llenamos de inventario para cumplirle a un cliente si antes no hay una orden de compra puesta; y ya los clientes saben que hay un cierto tiempo de entrega y compran bajo esas condiciones, si lo necesitan para una fecha lo piden antes y de esa forma ni ellos ni nosotros perdemos. Lo otro que hicimos fue que empezamos a hacer estudios de mercado cuando quisiéramos traer nuevos productos para verificar cómo se irían a comportar una vez los trajéramos, porque fíjate que incluso un cambio de color, algo tan simple como un acabado distinto, de una vez hizo que el producto no se vendiera, entonces es importante poder saber si no a ciencia cierta por lo menos sí con cierto nivel de asertividad, que el producto si va a ser demandado y no que se nos va a quedar en el inventario.

E: Muchas gracias por la información, las respuestas y la explicación fueron bastante claras.

G: Con gusto.

Anexo 4

Carta de reconocimiento de parte del CEO: Thanasis Molokotos

ASSA ABLOY

Thanasis Molokotos
President and CEO

June 30, 2016

Dear Ximena,

On behalf of XXXXXXXXXX Americas, I congratulate you on being named one of fifteen People Making a Difference for 2016!

Each year the selection process is a challenge as we had over six hundred nominees out of approximately 9,000 employees here in the Americas division. Your dedication to XXXXXXXXXX Colombia and commitment to personal excellence was clearly illustrated in the nominations submitted on your behalf.

You have demonstrated exemplary behaviors that are highly valued by the organization. You take initiative for seeking continuous improvements by offering new suggestions for cost savings and developing creative employee communications. You exhibit team work by motivating employees and demonstrating a willingness to help others. Your caring, energetic attitude and goal oriented thinking have earned much respect by the management team.

You will be presented with an award at a local ceremony arranged by your department. Please accept this check as a token of my and the Group's appreciation for your dedication to go far beyond your duties to ensure the continuing success of Yale XXXXXXXXXX Colombia and XXXXXXXXXX Americas.

I sincerely thank you for making a difference!

Kindest regards,



Thanasis Molokotos

Enclosure

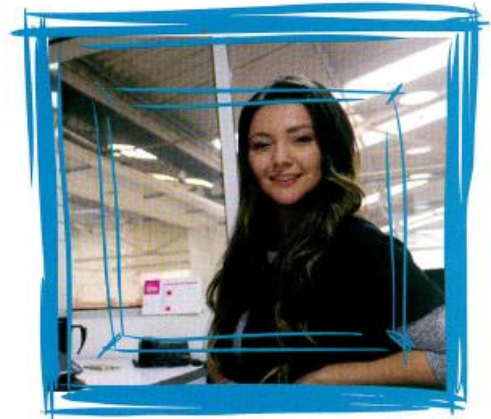
cc: Lucas Boselli
Enrique Mendez
Ketty Morales
Jack Dwyer
Margaret Wirtes

Anexo 5

Artículo publicado en la revista DOOR POSIBILITIES de circulación mundial

Ximena Delgado

Jefa de Selección y Desarrollo,



LA JEFA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO

Colombia, Ximena Delgado es innovadora, dinámica y equilibrada y siempre ve el lado bueno de las situaciones.

A cargo de la capacitación a empleados, desarrollo, bienestar, reclutamiento y selección, además de comunicaciones internas, el espíritu optimista de Ximena toca a muchos en la organización. Los inspira a servir como energía para accionar la implementación de ideas nuevas. La gerente de RH, Ketty Morales, nos recuerda por qué Ximena merece ser galardonada como una de las personas del premio Gente que Hace la Diferencia de este año: "Ella es una persona muy compasiva. Eso, en conjunción con su energía la hacen una persona empática que no sólo percibe las necesidades de los demás sino que busca y actúa para cubrirlas."

Ximena predica con el ejemplo. El "producto" que debe liderar es la gente. Su personalidad y espíritu, por lo tanto, son clave para su éxito al construir un equipo competitivo y competente para Yale. Invierte en los demás y, de acuerdo con Ketty, "le gusta ayudar a todos en el equipo

para alcanzar sus metas." Añade, "El dinamismo de Ximena es contagioso."

"Siempre estoy buscando formas nuevas de generar impacto en el negocio y en la gente," dice Ximena. Ella piensa fuera de los marcos

Ximena siempre ve al lado bueno

preestablecidos mientras que asegura que se beneficie la compañía como un todo. Promueve una actitud empresarial que hace que la gente se involucre. Mostrando su compromiso con la innovación y el personal, ella lanzó el programa Vendo. Se les dio la oportunidad de vender productos Yale a los empleados. Esto causó nuevas adquisiciones de clientes para la marca e incrementó los ingresos del personal.

Ximena está dedicada a hacer evolucionar al negocio, en lugar de enfocarse en el estatus quo, estrategia ganadora que parece estar funcionando bien. Ella se siente recompensada: "Estoy trabajando para y con la gente, no hay una forma única de hacer las cosas, siempre hay oportunidad de innovar. Es gratificante saber que la gente se involucra y está feliz con nuestras iniciativas."