

Trabajo de Grado

Plan de Mercadeo para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

Consultores

León Jaime Acosta Herrera

Juan Fernando Giraldo Velásquez

Nilza Elena Viana Rúa

Tutor

Mg. Mery Rocío Palacio Saldarriaga

**Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Empresariales
Maestría en Mercadeo
Medellín, Colombia, 2014**

Contenido

Resumen Ejecutivo	9
Parte I	
1. Introducción	11
2. La Empresa	13
3. Problemática	20
4. Objetivos	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. Marco de Referencia	25
5.1 Marco contextual	25
5.2 Marco Legal o Jurídico	27
5.3 Marco Teórico	28
5.3.1 Análisis situacional	28
5.3.1.1 Análisis interno	29
5.3.1.2 Análisis externo	29
5.3.2 Objetivos	29
5.3.2.1 Características de los objetivos	30
5.3.2.2 Objetivos cualitativos	30
5.3.2.3 Objetivos cuantitativos	31
5.3.3 Estrategias	31
5.3.3.1 Estrategias para estimular la demanda primaria	32
5.3.3.2 Estrategias para estimular la demanda selectiva	32
5.3.3.3 Estrategias de producto	32
5.3.3.4 Estrategias de marca	33
5.3.3.5 Estrategias de posicionamiento	33
5.3.3.6 Estrategias de precios	34
5.3.3.7 Estrategias de distribución	34
5.3.3.8 Estrategias de comunicación	35
5.3.3.9 Estrategias empresariales	35

5.3.4 Tácticas	37
5.3.5 Presupuesto	38
5.3.6 Control	38
5.4 Marco Conceptual	40
Parte II	
6. Marco Metodológico	45
6.1 Diagnóstico y dictamen situacional	45
6.1.1 Diagnóstico Externo	45
6.1.1.1 Modelo Pestel	45
6.1.1.2 Modelo de competitividad - 5 Fuerzas de Michael Porter	46
6.1.1.3 Benchmarking	46
6.1.2 Diagnóstico Interno	47
6.2 Herramientas para la compilación de los resultados del diagnóstico	48
6.2.1 Matriz DOFA	48
6.2.2 Árbol de problemas	48
6.2.3 Plan de Marketing	49
6.3 Resumen de metodologías y herramientas usadas en la consultoría	50
7. Recolección y compilación de datos y análisis e interpretación de resultados	52
7.1. Diagnóstico Externo	52
7.1.1 Modelo Pestel	52
7.1.1.1 Factor Político	52
7.1.1.2. Factor Económico	54
7.1.1.3. Factor Social	67
7.1.1.4. Factor Tecnológico	68
7.1.1.5. Factor Ecológico	72
7.1.1.6 Factor Legal	76
7.1.2 Las 5 Fuerzas de Michael Porter - Modelo de competitividad	79
7.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores -Barreras de entrada	79
7.1.2.2 La rivalidad entre los competidores	80
7.1.2.3 Poder de negociación de los compradores	80

7.1.2.4 Poder de negociación de los Proveedores	81
7.1.2.5 Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos	82
7.1.3. Benchmarking	83
7.1.3.1 Preguntas y respuestas obtenidas	84
7.1.3.2 Resultados Benchmarking	92
7.2. Diagnóstico Interno	92
7.2.1 Encuesta a clientes	92
8. Compilación de los resultados del diagnóstico	121
8.1 Matriz DOFA	121
8.2 Árbol de problemas	122
9. Formulación de la Ruta de Soluciones – Plan de Mercadeo	124
9.1 Indicadores de gestión	126
Parte III	
10. Presupuesto para la implementación de la ruta de ruta de soluciones	127
11. Costos de la consultoría	128
12. Conclusiones y Recomendaciones	129
12.1 Conclusiones	129
12.2 Recomendaciones	133
13. Fuentes Bibliográficas	135
Parte IV	
14. Apéndices	146

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama	14
Figura 2. El proceso de control	39
Figura 3. Árbol de problemas	123

Lista de gráficos

Gráfico No. 1. Comportamiento de las importaciones colombianas 2010-2011.	56
Gráfico No. 2. Balanza Comercial Total, Colombia, 2012-septiembre de 2013.	57
Gráfico No. 3. Comportamiento de la inflación, junio de 2011- junio 2014.	61
Gráfico No. 4. Comportamiento esperado de la inflación.	62
Gráfico No. 5. Liquidez de la economía colombiana, julio de 2010 a julio de 2013.	63
Gráfico No. 6. Tendencia de largo plazo de las licencias de construcción.	64
Gráfico No. 7. Licencias de construcción por destino. Periodo mar. 2007- sep. 2012	65
Gráfico No. 8. Comportamiento de la pobreza, periodo 2002-2011.	66
Gráfico No. 9. Calificación de la seguridad en el Parque Industrial.	93
Gráfico No. 10. Zonas o áreas de parqueo.	94
Gráfico No. 11. Medidas para el acceso de personas - empleados y visitantes.	95
Gráfico No. 12. Mantenimiento que se hace a las instalaciones, redes y zonas comunes	96
Gráfico No. 13. Calidad del servicio prestado por el personal del Parque industrial.	97
Gráfico No. 14. Atención de quejas, reclamos, peticiones y sugerencias.	98
Gráfico No. 15. Precio que paga por metro cuadrado en el Parque Industrial.	99
Gráfico No. 16. Precio que paga por local o bodega, según el área en metros cuadrados.	100
Gráfico No. 17. Contacto del personal administrativo.	101
Gráfico No. 18. Incremento que se ha realizado en el canon de arrendamiento, año a año.	102
Gráfico No. 19. Espacios suficientes y adecuados para la movilidad de carga.	103
Gráfico No. 20. Espacios suficientes y adecuados para circulación de personal.	104
Gráfico No. 21. Áreas para la alimentación (cafetería y/o restaurante)	105
Gráfico No. 22. Áreas de servicios públicos.	106

Gráfico No. 23. Mejoramiento permanente en la calidad del servicio ofrecido.	107
Gráfico No. 24. Sistema gestión de la Calidad.	108
Gráfico No. 25. Consecución local o bodega actual.	109
Gráfico No. 26. Tiempo de ocupación del local o bodega.	110
Gráfico No. 27. Medidas de seguridad Industrial.	111
Gráfico No. 28. Calificación a la ubicación del Parque Industrial	112
Gráfico No. 29. Atención a visitantes en recepción.	113
Gráfico No. 30. Expectativas que tenía al ingresar al Parque Industrial.	114
Gráfico No. 31. Tiempo de Permanencia.	115
Gráfico No. 32. Posibilidad de ventas de los bienes que se manufacturan en la ciudadela.	116
Gráfico No. 33. Nivel de convivencia en el parque industrial.	118

Lista de tablas

Tabla No. 1. Áreas de la Compañía y cargos	13
Tabla No. 2. Rentabilidad promedio de las bodegas calculada por zona	21
Tabla No. 3. Plan de Marketing.	49
Tabla No. 4. Resumen de Metodología y Herramientas propuestas para la Consultoría.	50
Tabla No. 5. Comportamiento del PIB, Colombia, 2001-2012.	55
Tabla No. 6: Comportamiento de las exportaciones e importaciones colombianas 2009-2011.	56
Tabla No. 7. Valor agregado establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 2005 – 2011.	58
Tabla No. 8. Comportamiento y tendencia de la tasa de cambio 2012-2014.	59
Tabla No. 9. Comportamiento de la tasa de interés.	59
Tabla No. 10. Tasas de empleo y desempleo desde 01-2012 a 07-2013.	60
Tabla No. 11. Comportamiento de la tasa de inflación 2012-2014.	61
Tabla No. 12. Comportamiento del ingreso per cápita para Colombia.	62
Tabla No. 13. Comportamiento sectorial de la economía colombiana.	66
Tabla No. 14. Matriz DOFA.	121
Tabla No. 15. Formulación de la Ruta de Soluciones – plan de mercadeo.	124
Tabla No. 16. Indicadores de gestión.	126
Tabla No. 17. Presupuesto para la implementación.	127
Tabla No. 18. Costos de la consultoría.	128
Tabla No. 19. Presupuesto para la implementación del plan de mercadeo.	130
Tabla No. 20. Cálculos para la determinación del impacto financiero del plan de mercadeo.	130
Tabla No. 21. Rubros vinculados al concepto de inversión y a diferir.	131
Tabla No. 22. Relación de espacios para dedicar a las minibodegas e ingresos	131
Tabla No. 23: Relación de espacios para dedicar para locales comerciales	132
Tabla No. 24: Gasto adicional por pago de comisiones	132
Tabla No. 25: Calculo del costo de la estrategia 5.2.2	132

Resumen Ejecutivo

BODEGAS Y LOCALES S.A.S. es una empresa creada bajo la Ley 1429 de 2010, y se dedica a usufructuar un Parque Industrial de 35.000 m², arrendando bodegas y locales destinados al almacenamiento de mercancías, manufactura y oficinas, principalmente. Está ubicada en el Municipio de Itagiú, Departamento de Antioquia, en una zona que se ha caracterizado como industrial por excelencia, no sólo a nivel municipal sino departamental y nacional.

La empresa opera en el mercado de inversión inmobiliaria, el cual ha venido mostrando un notable crecimiento en los últimos años, gracias al surgimiento de nuevas opciones de inversión (centros comerciales, parques industriales, zonas francas, vivienda, bodegas, locales comerciales, inversión en terrenos, etc.), ya que cada vez es mayor el número de personas que consideran esta alternativa (el mercado inmobiliario) como una de las más atractivas a la hora de buscar rentabilidad para su dinero [Metro Cuadrado, 2012].

Los principales clientes son empresas manufactureras, de comercialización y de servicios. En cuanto a la competencia, esta se agrupa en dos categorías: Agencias inmobiliarias y ciudadelas o parques industriales.

Las agencias inmobiliarias son las encargadas de la administración, alquiler, avalúo y, en la mayoría de los casos, de la venta de inmuebles. En Medellín existe una entidad gremial, representada por la Lonja Propiedad Raíz, que cobija al conjunto de prestadores de estos servicios.

Algunos de los más importantes competidores para BODEGAS Y LOCALES S.A.S., son: Acrecer S.A., Alberto Álvarez S. S.A., Arrendamientos Aburrá Sur S.A.S., Arrendamientos e Inmobiliaria Alameda S.A.S., Arrendamientos Merino Hermanos y Cia. Ltda., Arrendamientos Nutibara, Arrendamientos Santa Fe, Bemsá S.A.S., Coltebienes Ltda., Coninsa Ramón H. S.A., Inmobiliaria Santillana; y, dentro de los principales se tiene: Nueve c SUR, Centro empresarial y Espacio Sur.

Aunque el desarrollo del mercado favorece a BODEGAS Y LOCALES S.A.S., la problemática detectada por la empresa se visualiza básicamente en la ausencia de un plan de mercadeo, ya que en la actualidad aunque hay un buen nivel de ocupación y ventas, y además se están generando utilidades para los accionistas, la dirección de la empresa tiene una gran incertidumbre sobre el crecimiento, rentabilidad y permanencia de la compañía en el mercado, debido a la carencia de una estrategia comercial, producto de un conocimiento del entorno y de la lectura técnica actual de variables claves para el negocio. Por tanto la consultoría tuvo como objetivo profundizar en el diagnóstico estratégico y de mercadeo de la organización con el fin de proponer un plan de mercadeo que le permita a los directivos de la empresa la toma de decisiones a partir de información actualizada, confiable y de calidad acerca del entorno.

El objetivo planteado fue: Elaborar la propuesta del plan de mercadeo para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., de manera que le permita mejorar su estrategia comercial y el logro de los objetivos corporativos. Dado que en la actualidad se observa una cantidad de variables interactuando en el proceso de una forma aleatoria y cuyos resultados no obedecen a una ejecución sistemática, dificultando con ello el control de la gestión y la búsqueda de resultados para los mismos.

Para lograr el objetivo de la consultoría, se realizó un estudio del mercado, un análisis situacional de la empresa (externo e interno) y un análisis de competitividad, para luego plantear estrategias acordes a la realidad del medio inmobiliario en las variables de producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), determinando la situación futura de la empresa a partir de la elaboración de la propuesta del plan de mercadeo, a cargo del equipo consultor, para que sea implementado por parte de los directivos de BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

La propuesta de Plan de Mercadeo para BODEGAS Y LOCALES S.A.S. se ha proyectado para el primer año (2014) por un valor de \$ 66.290.000 para la implementación, considerando gastos y la amortización de diferidos. El valor de la consultoría fue de \$62.960.264 y tuvo una dedicación de 400 horas de trabajo.

Parte I

1. Introducción

El negocio inmobiliario en el país ha tenido importantes crecimientos en los últimos años, destacándose como el gran jalonador de la economía mediante la generación de empleo y de valor, como dos de sus principales características. Además, si se tiene en cuenta la importante participación del sector durante los últimos 10 años, en los que alcanzó un promedio cercano al 9% sobre el PIB nacional representado en un aporte próximo a los \$30 billones para 2013 [Suarez, 2013], no quedan dudas de su importancia y aporte para el crecimiento económico.

Según [Llano, 2013], las cifras de crecimiento, donde el sector creció en un 11% para 2013, muestran que el sector inmobiliario es sólido, y que si se mantienen las condiciones actuales, tiene un futuro importante debido a que desempeña un papel estratégico en la consolidación del desarrollo económico y social del país. para este autor el resultado, se debió a:

- Que se partió su historia en dos con la aprobación de la Ley que por primera define las normas necesarias para el ejercicio de la actividad de avalúo, así como los parámetro (sic) para la venta y compra de vivienda, la administración de propiedad horizontal y arrendamiento.
- El incremento en la venta de vivienda usada en todo el país.
- Los subsidios a la tasa
- Las viviendas gratis
- Sectores con alta demanda de inmuebles

Sin embargo, aunque a simple vista el panorama se vislumbra halagüeño para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., las directivas entienden que un mercado tan competido donde las organizaciones hacen alarde de toda la tecnología y del conocimiento de los expertos en técnicas de mercadeo, es demasiado riesgoso para la supervivencia de la organización continuar dirigiendo sin una herramienta guía en la que conversen de una manera armoniosa tanto las

necesidades de los clientes, como las del prestador del servicio, todo dentro de un marco regido por las técnicas del mercadeo moderno.

La intervención realizada a BODEGAS Y LOCALES S.A.S., tuvo un enfoque de consultoría colaborativa, la cual, a partir de una mirada externa y experta en el tema, buscó entregar información para mejorar la toma de decisiones en cada una de las variables de la mezcla de mercadeo, e impactar en la organización los métodos para transformar la situación problemática que se ha evidenciado, la cual consiste en la carencia de un plan de mercadeo que oriente la gestión de la empresa y favorezca las ventajas que comparativas y competitivas, para posicionarse en una forma mucho mas estratégica en el mercadeo.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines. Bajo esta perspectiva, cobra importancia el estudio de mercados y un plan de marketing como herramientas vitales para la toma de decisiones en el crecimiento y permanencia de un negocio en el mercado.

Por esta razón, a nivel de teoría, el presente proyecto aplica los conceptos y herramientas de mercadeo, adecuados para tomar decisiones que permitan a mejorar su estrategia comercial y el logro de los objetivos corporativos de BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

En cuanto a la utilización de métodos y herramientas, el estudio de mercados exige necesariamente el diseño de un instrumento, cuya aplicación debe arrojar los resultados necesarios para emanar conclusiones sobre las posibilidades del crecimiento y sostenimiento en el mercado al que se quiere llegar. Por otra parte, mediante la observación y análisis, debe ser posible establecer otros criterios del sector, que complementen los resultados del estudio y soporten el diseño de estrategias para lograr los objetivos de la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

2. La Empresa

BODEGAS Y LOCALES S.A.S. fue creada bajo la Ley 1429 de 2.010, y se dedica a usufructuar un Parque Industrial arrendando bodegas y locales, destinados al almacenamiento de mercancías, manufactura y oficinas, principalmente.

La empresa hace parte del mercado de inversión inmobiliaria el cual ha venido mostrando un notable crecimiento en los últimos años, gracias al surgimiento de nuevas opciones, y a que cada vez es mayor el número de personas que consideran esta alternativa (el mercado inmobiliario) como una de las más atractivas a la hora de buscar rentabilidad para su dinero.

BODEGAS Y LOCALES S.A.S. cuenta con condiciones actuales favorables que representan una clara oportunidad de mercado, dado que factores internos como: la excelente ubicación de la planta física, el reconocimiento de sus clientes, una administración diligente - conformada por un excelente grupo humano- y factores externos como: disposiciones favorables en el Plan de Ordenamiento Territorial –POT- del Municipio de Medellín, el gran momento económico por el que atraviesa la economía colombiana y un excelente crecimiento del sector inmobiliario, le dan un impulso importante al negocio.

La empresa actualmente cuenta con 20 trabajadores de planta y 3 vinculados bajo outsourcing, y posee 9 áreas o dependencias, tal como se describe a continuación:

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS	CARGOS
Gerencia	3	Gerente, secretaria y conductor
Jurídica	1	Abogada
Contabilidad	2	Contador y auxiliar
Apoyo	3	Compras, archivo, mensajería y aseo
Mantenimiento	4	Jefe, soldador, plomero, jardinero y electricista.
Vigilancia	7	Operador de medios y ronderos
Informática	1	Asesor
Auditoria	1	Asesor
Salud ocupacional	1	Asesor
TOTAL PERSONAS	23	

Tabla 1. Áreas de la Compañía y cargos.

Fuente: Gerencia Administrativa de BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

La misión de la empresa es “Brindar a nuestros clientes la mejor solución de espacio para sus procesos productivos o de almacenamiento, con una infraestructura de seguridad que garantiza la tranquilidad de los usuarios, con una gran facilidad de parqueo y gozando de una ubicación estratégica en la ciudad a unos costos competitivos, contamos en cada área con un grupo humano especializado con un alto valor en la cadena productiva”.

Organigrama



Figura 1. Organigrama

Fuente: Gerencia Administrativa de BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

En la actualidad la ciudadela cuenta con 35 clientes, estos en general tienen poco poder en el proceso de negociación debido a la contundencia de las ventajas ofrecidas por la ciudadela, entre ellas el precio y deben acogerse a las reglas de convivencia establecidas por la Gerencia Administrativa de la ciudadela.

La rotación general de los inmuebles es baja, debido en parte a que los usuarios del servicio encuentran satisfechas las expectativas por las cuales escogieron la ciudadela como establecimiento de negocio para su empresa.

Índice de ocupación de la empresa: 97%

Valor promedio de alquiler por m² \$10.000.

Los clientes demandan este servicio porque:

- No tienen el capital suficiente para comprar un activo de esta dimensión.
- Si tienen el capital para comprar su propio espacio, pero consideran que es mucho más rentable para los fines de la empresa ocupar ese recurso financiero en el ejercicio del negocio
- Las empresas consideran que la administración de un local trae implícitos otros gastos como: vigilancia, equipos de redes contra incendios, pólizas de seguros más costosas, etc.

Los clientes que demandan el servicio de renta de locales son:

Empresas manufactureras: estas buscan normalmente bodegas con áreas superiores a 400 m². Son muy sensibles al precio del canon y al valor de la energía, se interesan por las condiciones de seguridad, en especial por la red contraincendios y la vigilancia dentro de la ciudadela.

Estas empresas son organizadas en su estructura administrativa y sus prácticas rutinarias aportan a conservar en la ciudadela la cultura del orden y la disciplina, también son estables con respecto al tiempo de ocupación de los inmuebles ya que un traslado implica para ellos unos costos altos de acarreo y montaje.

Este público valora la ventaja de la ciudadela del fácil desplazamiento de sus trabajadores desde sus casas al trabajo y viceversa, debido a la proximidad a la estación del Sistema Metro y la variedad de flotas que tienen movilidad por la autopista.

Empresas de comercialización: Estas empresas generalmente son medianas, con poca carga administrativa, sensibles al valor del canon de arrendamiento, se interesan en gran medida por contar con buenas áreas de parqueo y cargue y descargue. Es de anotar que estas empresas no tienen venta directa al público desde la bodega, es decir dentro de la ciudadela estos hacen el

movimiento interno de sus mercancías preparando los pedidos, cargan sus carros distribuidores y despachan para ser entregados en las bodegas de sus clientes. Algunos de estos inquilinos usan las bodegas para mantener el stock de mercancías de sus propios almacenes, suelen ser más informales en sus estilos de convivencia con el resto de la ciudadela que ocupa la ciudadela.

Aunque estas empresas no tienen problemas de infraestructura a la hora de mudarse, tienen una rotación de ocupación relativamente estable dentro de la ciudadela ya que para ellos la ubicación de esta es un factor clave, valoran además la naturaleza de unidad cerrada de la ciudadela porque esta condición las hace menos vulnerables a problemas de orden público pudiendo hacer sus cargues y descargues de una manera más tranquila confiable.

Empresas de servicios: El perfil de estas empresas corresponde a oficinas, pero no de atención al público, sino en donde se estudian las ofertas de servicio y se direccionan los negocios. Ejemplo: oficinas de ingenieros eléctricos, talleres de reparación de artículos electrónicos para grandes empresas, manejo de estrategias de marketing, entre otros.

Estas empresas demandan locales entre 100 y 200 m², tienen una más alta rotación que los usuarios anteriores y valoran los servicios que el parque pueda ofrecer como: la seguridad, con respecto a la vigilancia de sus locales y al poder entrar y salir a cualquier hora del día, teniendo el acompañamiento de los vigilantes de la ciudadela; el servicio de restaurante y el buen nombre de las empresas que están asentadas en la ciudadela BODEGAS Y LOCALES S.A.S. que augura a un buen nivel de convivencia.

Usuarios de pequeños espacios: Personas naturales que necesitan una solución temporal de espacio de un área no mayor a 20 mts². Este concepto es conocido en el mercado americano como los mini depósitos o mini bodegas, empresas y son, generalmente, utilizados para guardar archivos muertos.

Los proveedores de la ciudadela se reducen a una sola categoría y es aquella que se ocupa de suministrar elementos para el sostenimiento de edificios y vías, es decir, depósitos de materiales y ferreterías. La empresa por su alta liquidez paga de contado y eso le da un alto poder

de negociación. El Departamento de Compras de la Ciudadela prefiere que sus proveedores estén lo más cerca posible de sus instalaciones para contar con un suministro ágil y oportuno de los insumos requeridos.

La competencia se agrupa en dos categorías: Agencias inmobiliarias y ciudadelas o parques industriales.

Agencias inmobiliarias: Las agencias inmobiliarias son las encargadas de la administración, alquiler, avalúo en la mayoría de los casos de la venta de inmuebles, en Medellín existe una entidad gremial encabezada por la lonja propiedad raíz prestadores de estos servicios.

La Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, como se mencionó anteriormente es una entidad gremial, fundada en 1967, la cual agrupa a personas naturales y jurídicas vinculadas al sector inmobiliario y que desarrollan su actividad en el Departamento de Antioquia, en las áreas de promoción, gerencia y construcción de proyectos, actividades de corretaje, administración y arrendamiento de bienes inmuebles, avalúos, administración de propiedad horizontal y consultoría inmobiliaria.

El objeto de la Entidad es contribuir al diseño, promoción, coordinación y perfeccionamiento del conjunto de actividades relacionadas con la propiedad raíz, con miras a ofrecer a sus miembros y a la comunidad en general garantías de moralidad, seguridad, honorabilidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades relacionadas con el sector, además de representar gremialmente a sus miembros ante el conjunto de autoridades, otros gremios y la ciudadanía.

La Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia está afiliada a la Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias, FIABCI, que congrega a los profesionales inmobiliarios de los cinco continentes con capítulos en más de 54 países. Como entidad gremial de Medellín y Antioquia tiene 107 afiliados, de los cuales mencionamos unos cuantos destacados en el mercado por su trayectoria:

- Acrecer S.A
- Alberto Álvarez S S.A.
- Arrendamientos Aburra Sur S.A.S
- Arrendamientos e Inmobiliaria Alameda S.A.S
- Arrendamientos Merino Hermanos y Cia. Ltda.
- Arrendamientos Nutibara
- Arrendamientos Santa Fe
- Bemsa S.A.S.
- Coltebienes Ltda.
- Coninsa Ramón H. S.A.
- Inmobiliaria Santillana.

Ciudadelas o parques industriales: Las ciudadelas o parques industriales son un espacio en el cual se agrupan una serie de actividades industriales, que pueden o no estar relacionadas entre sí.

Los parques industriales tienen la particularidad de contar con una serie de servicios comunes, como pueden ser: abastecimiento de energía eléctrica, abastecimiento de agua, parqueaderos, servicio de vigilancia, entre otros.

Para el caso de la investigación se tuvieron en cuenta las ciudadelas o parques industriales ubicados geográficamente en el municipio de Itagüí y que cuentan con algunas semejanzas respecto a su espacio en metros cuadrados, tipos de bodegas y oficinas y ubicación, particularmente, dentro de las cuales se destacan como competencia directa las siguientes:

- **Nueve c SUR. Centro empresarial:** Cuenta con un área construida de 11.624 m². Está conformado por 20 locales para arriendo con áreas desde 180 hasta 1000 m² en un mismo nivel. Es un edificio con una alta calidad arquitectónica y confortables espacios de circulación, adicionalmente dispone de 30 parqueaderos privados además de las siguientes ventajas: Vigilancia privada 24h 7d, CCTV, Planta eléctrica de emergencia (en zonas comunes), 2 Ascensores, Tanques de reserva de agua y Cafetería.
- **Espacio Sur:** 16 Locales comerciales, 72 espacios de trabajo, 37 bodegas, 1 centro deportivo. ESPACIO SUR contiene 37 unidades de bodegas con un área total de 18.609,97 m². Cuenta con bodegas desde los 437,54 m² hasta los 784,97 m² cuyas dimensiones varían según su ubicación en el terreno. El “plus” de ESPACIO SUR, además de su excelente localización y fácil accesibilidad para vehículos de carga, es su capacidad de almacenamiento en metros cúbicos. Cada bodega cuenta con una altura libre de 9mts, lo que permite contar con una capacidad de almacenamiento del orden de 2800 m³ aproximadamente en las bodegas típicas, áreas desde 97.32 hasta 784.97 m².

3. Problemática

BODEGAS Y LOCALES S.A.S., es una empresa perteneciente al sector inmobiliario, específicamente del subsector de arrendamiento de locales. El sector inmobiliario, en todas sus ramificaciones, como motor de la economía, ha mostrado un positivo e importante crecimiento en los últimos años. Muestra de esto lo evidencia Federico Estrada García, Gerente de la Lonja Propiedad Raíz de Medellín, quien se muestra complacido por el crecimiento económico del 4,9% anunciado por el Gobierno para el primer semestre del año 2013, impulsado por “el negocio de propiedad raíz, que está creciendo al 17%”, y destacó que las cifras del Valle de Aburra “están demostrando que crecemos por encima del promedio nacional y de manera sostenida”. En ese sentido, Estrada García dijo además que en el Valle de Aburrà la cifra de crecimiento es del 5% en el negocio de propiedad raíz, cuando el país crece al 3% y las ventas de vivienda nueva crecen a un ritmo de un 6%, también por encima del promedio nacional. [El Mundo.com, 2013].

Por otra parte, Estrada García, en el periódico El Colombiano, comentó que son varios años en una etapa de "prosperidad" en el sector, porque la gente reconoce hoy más que nunca a la propiedad raíz como una alternativa segura y confiable para asuntos de inversión. "Esto va a alimentar el mercado y podremos mantener unas cifras similares a las del año pasado, que fueron excepcionales", comentó. Así mismo, el gerente de Camacol, Eduardo Loaiza Posada, coincidió con Estrada García en la estabilidad del sector, pues todos los elementos son positivos, afirmó. [El Colombiano, 2013].

Según el Índice de Precios de la Propiedad Raíz, la valorización de las bodegas durante 2011 fue del 1%, sin embargo, entre diciembre de 2005 y diciembre de 2011 fue del 74.5%, ubicándose como el segundo tipo de inmueble con mayor valorización en este período, por detrás de los lotes [Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, 2012].

La rentabilidad neta promedio de las bodegas en el Valle de Aburrá, definida como la relación entre canon de arrendamiento (sin incluir administración) y valor comercial, es cercana al 0.59% mensual, como consecuencia de la abundante oferta y de la baja demanda de las mismas, La rentabilidad promedio calculada por zonas, se presenta en la tabla 2.

Zona	Rentabilidad
Norte Valle de Aburrá	0,61%
Sur Occidente	0,62%
Centro Oriental	0,57%
Sur Valle de Aburrá	0,55%
Oriente Antioqueño	0,52%
Promedio	0,57%

Tabla 2. Rentabilidad promedio de las bodegas calculada por zona
Fuente: Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, 2012.

Muchos inversionistas han volcado su atención en el sector inmobiliario y han desarrollado proyectos de complejos industriales con gran movimiento en la zona sur de la ciudad. Por zonas, el 21.2% del total de los inmuebles industriales se encuentran en el sur del Valle de Aburrá, correspondientes a 3.314 unidades, de las cuales la mayor cantidad se encuentra en el municipio de Itagüí con 1.768 unidades y la menor cantidad en Caldas con 87 unidades. [Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, 2012].

Por supuesto que las nuevas construcciones suponen mejores condiciones en cuanto a la estructura se refiere. El ambiente actual de los negocios enfocados a un mejor servicio al cliente presume también nuevas prácticas en la relación con este y definitivamente el adelanto en la tecnología de información crea un ambiente mucho más versátil en el manejo de las relaciones comerciales. También la empresa es consciente de que el crecimiento en el sector, aunado a los factores anteriormente descritos, modelan un nuevo escenario de competencia que es indispensable leer en una forma profunda y racional, para apuntalar las decisiones, las cuales deben ser tomadas con fundamento en criterios acordes a la realidad.

La empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S. cuenta con 38.000 m² de espacio físico, donde 35.000 m² son ocupables, y se cuenta con un índice de ocupación actual del 97%. Está ubicada, geográficamente, en el municipio de Itagüí, departamento de Antioquia, en una zona que se ha caracterizado como industrial por excelencia no solo a nivel municipal sino departamental. La empresa se dedica al arrendamiento de inmuebles (locales y bodegas), destinados a: almacenamiento de mercancías, manufactura y oficinas.

Si bien en la actualidad la empresa cuenta con un nivel de ocupación aceptable y unos ingresos suficientes para asumir los costos y gastos del parque industrial, además de una generación de utilidades para los accionistas, la junta directiva manifiesta hoy se carece de información estratégica y dentro de ésta la ausencia de un plan de mercadeo, que le permita identificar cuál es su situación real en términos de los objetivos comerciales y estrategia de negocio.

La problemática que enfrenta la organización se evidencia en el proceso gerencial, en el cual no se dispone de herramientas e instrumentos, tales como planes y proyectos escritos, por lo que las acciones que se ejecutan generalmente obedecen más a criterios subjetivos, tomados sobre la marcha. Además, se desconocen en profundidad elementos claves como son: la caracterización del servicio ofrecido y demás componentes de la mezcla de mercadeo: producto, precio, distribución y comunicación, información vital para una dirección más técnica, cuyas decisiones obedezcan a un conocimiento profundo del mercado y a una lectura en tiempo real del entorno, que permitan mejorar las condiciones del negocio en todos los aspectos.

El pensamiento gerencial que direcciona la empresa ha sido más de tipo tradicional, empírico, donde se privilegia la experiencia y se considera que se conocen las variables del mercado con suficiente claridad, desconociendo la importancia de las herramientas y modelos gerenciales actuales. Esto ha sumido a la organización en un letargo y ha hecho que aspectos importantes, tales como el análisis del mercado y del entorno no se lleven a cabo con frecuencia, limitándose a la atención de una demanda cautiva.

Adicionalmente, si se compara con otras empresas del sector, se pueden evidenciar indicios de que ésta no está trabajando con estrategias actualizadas correspondientes al medio como son: estrategias de comunicación, promoción y servicio al cliente, uso de tecnología, publicidad, promoción, tecnología, sistema de gestión de la calidad, espacios de parqueo, atención a las quejas de los clientes y hasta el mismo plan de mercadeo.

El desconocimiento de las variables actuales del mercado, y de la falta de un proceso de planeación estructurado, conlleva a que asuma riesgos vinculados a: pérdida de fidelidad de los clientes, disminución en el nivel de ocupación y por tanto de los ingresos, disminuir el nivel de utilidades y la rentabilidad, los cuales pueden, a futuro, amenazar la permanencia de la empresa en el mercado.

La presente intervención está enmarcada hacia la solución de la problemática derivada de la falta o ausencia de información estratégica tanto del medio como de la misma empresa, que afecta la capacidad de la gerencia para realizar una dirección del negocio de una forma más técnica. Esta problemática se identificó a partir de un diagnóstico preliminar de la situación actual y es el punto clave, central, para proponer estrategias de mejoramiento y seguimiento enmarcadas en un plan de mercadeo a elaborar.

La empresa tiene una gran oportunidad de aprovechamiento de las condiciones favorables que tiene actualmente el mercado de inversión inmobiliaria en Colombia, el cual ha venido mostrando un notable crecimiento en los últimos 3 años – como se puede observar en la Tabla 5. Comportamiento del PIB, Colombia, 2001-2012-, gracias al surgimiento de nuevas opciones, y a que cada vez es mayor el número de personas que consideran esta alternativa como una de las más atractivas a la hora de buscar rentabilidad para su dinero.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Elaborar la propuesta del plan de mercadeo para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., que le permita mejorar su estrategia comercial y el logro de los objetivos corporativos (crecimiento, rentabilidad y supervivencia).

4.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico externo de la organización mediante el modelo Pestel, para identificar condiciones que impactan la empresa y el mercado.
- Realizar un diagnóstico de competitividad, a través de un modelo Porter y complementado con un Benchmarking, que permita identificar la situación de frente al mercado y en especial frente al sector al que pertenece.
- Realizar un diagnóstico interno, mediante la aplicación de una encuesta a los arrendatarios, bajo el modelo de la escala de Likert, determinando la muestra mediante un modelo estadístico MAS (Muestreo Aleatorio Simple).
- Compilar en una matriz DOFA, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Establecer el árbol de problemas de mercadeo de la organización y su prioridad de solución.
- Estimar los costos, tiempos y responsables para la ejecución del Plan de Mercadeo propuesto.
- Socializar los hallazgos con los directivos de la empresa, con el fin de lograr una adecuada implementación del plan propuesto

5. Marco de referencia

5.1 Marco contextual

Las ciudadelas o parques industriales son un espacio en el cual se agrupan una serie de actividades industriales, que pueden o no estar relacionadas entre sí.

Los parques industriales tienen la particularidad de contar con una serie de servicios comunes, como pueden ser: abastecimiento de energía eléctrica, abastecimiento de agua, parqueaderos, servicio de vigilancia, entre otros.

Los planes de ordenamiento territorial, fundamentados en la Ley 388 de 1997, establecen que la creación de los parques industriales se haga en las afueras de la ciudad, de forma similar a lo que se ha determinado para las zonas francas, de las cuales desde el año 2007 el Gobierno Nacional autorizó la creación de 57 de estas para los diferentes sectores productivos y esperándose la generación de 93.000 nuevos empleos [Revista Terracota, 2011].

A partir de la apertura económica de inicio de los noventa, Colombia entró en la moda de los parques industriales y las ciudadelas empresariales tomaron un gran impulso y hoy son consideradas instrumentos importantes para ofrecer factores de competitividad a los diferentes sectores de la economía en cuanto son el espacio ideal para mejorar las condiciones de trabajo y por lo tanto la productividad. Estos parques industriales ofrecen características y ventajas similares a las zonas francas, excepto en lo tributario. Por estar localizadas en extensos terrenos y en puntos estratégicos de las ciudades, estos parques suplen las necesidades de una empresa industrial, con una notable reducción de costos, pues cuentan con sistemas de servicios compartidos que permiten bajar los costos de desplazamiento e infraestructura y brindar un ambiente más propicio para los trabajadores, circuitos cerrados de televisión, sistemas de comunicaciones y seguridad, sistemas antiincendios, administración común, salones para conferencias, seguridad de equipos y personal y hasta canchas deportivas. Para 1995 el país ya contaba con más 300 parques industriales de diversos tamaños y en diversas ciudades lo que demuestra la dinámica que estos campos han adquirido, aprovechando lo establecido en el

Decreto 2131 de 1991 donde el gobierno permitió el desarrollo de parques industriales en los terrenos de las zonas francas [Nullvalue, 1995].

Cabe destacar que tanto las zonas francas como los parques industriales y las ciudadelas atraen la inversión extranjera y representan una variable de crecimiento económico.

Hoy, los parques industriales están siendo diseñados y construidos con todas las especificaciones técnicas de vanguardia (última tecnología en sistematización, materiales y equipamiento) para brindar a las empresas un mejor ambiente y solucionar sus problemas de seguridad para el desarrollo de su actividad y gestionar de mejor forma sus recursos.

En palabras de [Castellanos y Pavas, 2012], los parques logísticos de carga, que representan una de las formas de los parques industriales, mantienen un formato único para atender sus propias necesidades, y cuentan con: zonas de bodegas industriales, locales comerciales, plazoletas de comidas, zona de baños públicos, recepción, lobby, oficinas comerciales, auditorios, salas de reunión, dispensario de primeros auxilios, zonas recreativas, zonas verdes, cuarto de almacenamiento de residuos, planta de tratamiento de aguas residuales, red contra incendio, parqueadero de visitantes, parqueadero de tracto camiones, control de acceso vehicular y peatonal, entre otros servicios. Dependiendo de los requerimientos de los clientes los parques industriales pueden proporcionar más servicios.

Los accionistas del Parque Industrial comenzaron a funcionar bajo el concepto de negocio de ciudadela industrial (arrendamiento de bodegas y locales), desde el año de 2.008, en Itagüí, municipio del departamento de Antioquia, y hoy funciona bajo la razón social de BODEGAS Y LOCALES S.A.S.

El inmueble cuenta con un área de 38.000 mts² de los cuales aproximadamente 3.000 de ellos corresponden a áreas comunes.

La administración de la empresa ha usado diferentes razones sociales buscando que los ingresos entren directamente en las arcas de los accionistas, sin embargo, actualmente funciona

una sola empresa que capta todos los ingresos y asume los gastos totales de la ciudadela, facilitando el manejo del negocio y la posibilidad de posicionar una sola marca.

5.2 Marco Legal o Jurídico

En el caso colombiano, las políticas de Gobierno, plasmadas en políticas públicas, que propenden por un desarrollo sostenible datan de los años 50's cuando se inician algunos de los procesos de organización del sector industrial que se dieron con la promoción de las Urbanizaciones Industriales, en forma de concentraciones de bodegas de acopio o distribución. A partir de ese entonces se puede decir que se promovió en Colombia la normalización, organización y funcionamiento de las zonas industriales, las cuales hoy presentan variadas formas, según las necesidades del mercado y los desarrollos tecnológicos y normativos que regulan las actividades en el sector.

Con el ánimo de fortalecer la competitividad y el crecimiento económico, el Gobierno Nacional ha venido emitiendo, desde hace varias décadas, algunos decretos para incentivar la creación de los parques industriales, entre los que se tienen:

- Decreto 2613 de 1976, modificado y complementado por el Decreto 2143 de 1979. Con este se definió e implementó el concepto de Parques Industriales y se estableció las zonas industriales como figuras jurídicas favorecidas mediante algunos beneficios tributarios e incentivos económicos por la ubicación de estas en determinados sectores geográficos. Con este Decreto, según [Castellanos y Pavas, 2012], se desarrolló la política de descentralización industrial en el país, fijando el Estatuto de Parques Industriales mediante el marco normativo aplicable para la instalación de pequeñas y grandes industrias en las ciudades diferentes a Bogotá, Medellín y Cali, además de definir los respectivos incentivos para su promoción. Todo esto buscando un desarrollo socioeconómico más equilibrado entre las diferentes áreas geográficas del territorio nacional.

Cabe destacar, según lo sintetizan los autores de la norma antes referida, que la norma señala tres tipos de incentivos, así:

- El primero para los municipios donde se ubicarán los parques industriales
 - El segundo para las sociedades que fuesen calificadas como parques industriales
 - El tercero para las industriales que se localizarán en dichos parques industriales
- Decreto 2143 de 1979. En el cual se prevén nuevos incentivos especiales para los parques industriales. Claro que esta normatividad es muy similar a la contenida en el Decreto 2613 de 1976.
 - Decreto 2131 de 1991, donde el Gobierno permitió el desarrollo de parques industriales en los terrenos de las zonas francas.
 - Decreto 2233 de 1996. Con este se dio vida a las Zonas Francas, como una forma de estimular y consolidar el proceso de industrialización, favoreciendo la producción de bienes y la prestación de servicios destinados, esencialmente, al mercado externo [Datateca, 2010].

5.3 Marco Teórico

El marco teórico se fundamenta en el modelo de plan de marketing propuesto por el autor [Kotler, 2005], el cual describe en 6 pasos, detallados a continuación:

5.3.1 Análisis situacional

Según [Lorette, 2013] en su escrito “Un análisis situacional de un plan estratégico de marketing”, define el análisis situacional como la base de un plan de marketing. Un análisis de la situación incluye un examen detallado de los factores internos y externos que afectan un negocio. Crea una visión general de la organización que llevará a una mejor comprensión de los factores que influirán en su futuro.

5.3.1.1 Análisis interno

El análisis interno es un profundo conocimiento y comprensión de las fortalezas y debilidades de una organización. Estos factores se ven en la cultura de la empresa y la imagen, la estructura organizacional, el personal, la eficiencia operativa y la capacidad, la conciencia de marca, recursos financieros, etc. Las fortalezas son atributos positivos, que pueden ser tangibles o intangibles, y están dentro del control de la organización. Las debilidades son factores que pueden dificultar el logro de la meta deseada [Lorette, 2.013]

5.3.1.2 Análisis externo

Las oportunidades y amenazas se miden como parte de un análisis externo. Ambas pueden ocurrir cuando las cosas suceden en el entorno externo que puede requerir un cambio en la empresa. Estos cambios externos pueden atribuirse pero no se limitan a las tendencias del mercado, los proveedores, socios, clientes, competidores, las nuevas tecnologías y el entorno económico. Las oportunidades se presentan como factores atractivos que pueden propulsar o influir positivamente en la organización de algún modo. Las amenazas son factores externos que puedan poner la meta de la organización en riesgo. Estas a menudo se clasifican por su nivel de severidad y probabilidad de ocurrencia [Lorette, 2.013]

5.3.2 Objetivos

Según, [Muñoz, 2012], en su libro Marketing en el Siglo XXI, los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general. Un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

5.3.2.1 Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser, según [Muñoz, 2012]:

- Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Los objetivos pueden, según [Kotler, 2005] pueden ser: cualitativos y cuantitativos

5.3.2.2 Objetivos cualitativos

Generalmente es un objetivo de tipo subjetivo, dado que su construcción no está acompañada de un factor de medición que pueda dar cuenta precisa de su resultado, dificultando la posibilidad de determinar si este se ha cumplido o no. Sus resultados previstos están abiertos a debate o interpretación.

5.3.2.3 Objetivos cuantitativos

Al contrario del anterior, es un objetivo medible, por lo que puede determinarse el resultado o el grado del alcance de la meta propuesta. No da pie a duda o ambigüedades en la interpretación del resultado.

5.3.3 Estrategias

[Cravens, 1993], citado por [Kotler y Armstrong, 2003], define estrategia de mercadotecnia como “el conjunto de directrices y políticas que se aplican para igualar los planes de mercadotecnia (productos, precios, promoción y distribución) con la oportunidad del mercado meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización”

“La estrategia de mercadotecnia se refiere a las actividades de seleccionar y describir uno o más mercados meta, y desarrollar y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados objetivo” [Hair y McDaniel, 1998], citados por [Kotler y Armstrong, 2003].

Las partes integrantes de la estrategia, según [Fernández, 2001], citado por [Kotler y Armstrong, 2003], son:

- Diseño del concepto estratégico
- Desarrollo de tácticas
- Calendarización
- Presupuesto
- Supervisión
- Control

A partir del análisis de las estrategias planteadas en [Kotler, 2005], estas comprenden:

5.3.3.1 Estrategias para estimular la demanda primaria

Con estas se busca generar impacto en la demanda primaria y con ello incrementar el volumen de ventas para el bien o servicio ofertado. Dentro las estrategias básicas que influyen en la demanda, se encuentran:

- Atraer usuarios: aumentar la disposición de compra, aumentar la capacidad de compra.
- Aumentar la tasa de compra entre los usuarios: ampliar las ocasiones de uso, aumentar la tasa de consumo, aumentar la tasa de reemplazo.

5.3.3.2 Estrategias para estimular la demanda selectiva

Con estas se busca hacer impacto en la demanda selectiva. Algunas de las estrategias básicas que influyen en la demanda, son:

- Ampliar el mercado servido: ampliar distribución, extensión de líneas.
- Captar clientes de los competidores: competencia de confrontación directa (calidad superior, liderazgo precio-costos), diferenciación (beneficio atributo, basado en el consumidor).
- Conservar o expandir la demanda dentro de los clientes actuales: mantener la satisfacción, relación de marketing y productos complementarios.

Generalmente, cuando se proponen estas estrategias se debe definir cuál es la táctica para lograr esa estrategia.

5.3.3.3 Estrategias de producto

En los niveles del producto y en el desarrollo del ciclo de vida del producto, se usan las siguientes estrategias:

- Producto genérico

- Producto esperado
- Producto mejorado
- Producto potencial
- Producto diferenciado

5.3.3.4 Estrategias de marca

- Marca de fabricante
- Marca de distribuidor
- Extensión de marca
- Extensión de línea
- Multimarca
- Marca bajo concesión
- Marca bajo franquicia
- Marca bajo representación
- Marca bajo licencia
- Marca compartida

5.3.3.5 Estrategias de posicionamiento

- Por fortalezas actuales
- Por nichos
- Por reposicionamiento

Para el posicionamiento a largo plazo, las estrategias pueden ser:

- Líder
- Retador
- Seguidor

5.3.3.6 Estrategias de precios

- Descremado del mercado
- Precios por debajo del líder
- Precios geográficos
- Precios flexibles
- Precios promocionales
- Línea de precios; bajos, medios, altos
- Precios de respuesta al mercado

5.3.3.7 Estrategias de distribución

- Distribución directa
- Distribución indirecta
- Distribución mixta

Dentro de las estrategias de distribución se encuentran las estrategias de distribución según el cubrimiento, las cuales pueden ser:

- Exclusivo
- Selectivo
- Masivo o intensivo

5.3.3.8 Estrategias de comunicación

- Masiva
- Directa

Para las estrategias de promoción se puede recurrir a: canales, clientes y promoción de negocios

El merchandising puede ser: permanente, promocional y personal

5.3.3.9 Estrategias empresariales

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación (de productos y de mercados)
- Estrategias defensivas

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Así mismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Las estrategias, tienden a ser la más difícil de todo el plan de marketing, porque obtener informaciones es una tarea compleja. Para el éxito del plan, debe tenerse en mente que las informaciones correctas, detalladas y confiables son de extrema necesidad. Estas informaciones pueden marcar la diferencia entre un buen plan o un plan mediocre, que no alcance los objetivos deseados.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.

- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Las estrategias están compuestas por cuatro secciones:

- Consumidor
- Mercado
- Aspectos legales
- Posicionamiento del producto

Consumidor: El consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. Así, la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del producto objeto del plan de marketing, y el SIM (sistema de información de mercados) es la fuente de las informaciones que lo van a integrar.

Mercado: Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del mercado. Una de las causas de fracasos de planes de marketing es exactamente la disponibilidad muy limitada de informaciones. Y hay algo peor, cuando están disponibles, estas informaciones no siempre son dignas de confianza. En la mayoría de las veces no están completas.

Aspectos legales: En esta sección se busca identificar las exigencias legales sobre el producto o servicio enfocado en el plan de marketing. Las informaciones presentadas en este tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos. Varios puntos están involucrados aquí, aunque no siempre son necesariamente pertinentes a todos los tipos de productos o servicios. Algunos se rigen por exigencias legales mínimas, otros se controlan muy de cerca por órganos reguladores de nivel municipal, departamental, estatal e incluso internacional.

Posicionamiento del producto. El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto y la información que queda en la mente de las personas.

5.3.4 Tácticas

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de mercadeo.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa se limite a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores, estas son:

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos, ...
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra, ...
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte, ...

- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de *taskforces*, ...
- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página *web*, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

5.3.6 Control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, se debería esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las

realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación se expondrán sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.

Llegados a este punto, se considera conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que propone Philip Kotler en su libro *La Dirección de marketing* y que se presenta en la figura No 2.

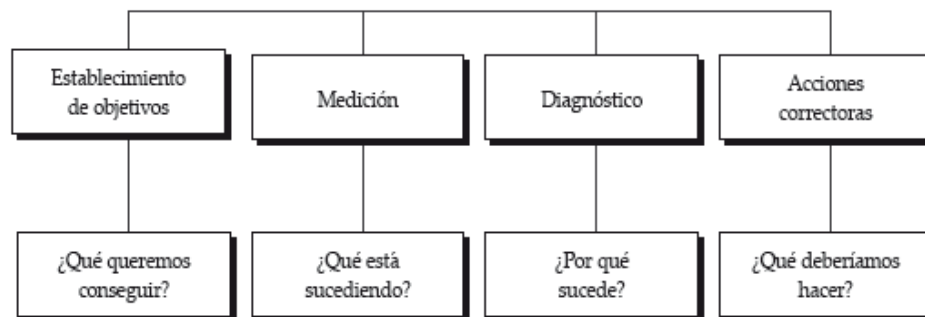


Figura 2. El Proceso de control

Fuente: La dirección de Marketing [Kotler y Keller, 2006]

Por último, sólo resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el *feed back* correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y que puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realizan, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto les dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que les hará ser más competitivos.

5.4 Marco Conceptual

Los conceptos y las correspondientes acepciones o significados que a continuación se relacionan son tomados de Hatton [2000].

Amenazas: Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Árbol de problemas: Es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión [Universidad Nacional De Colombia, 2012].

Control: Proceso mediante el cual las actividades de una organización se adaptan a un plan de acción deseado y dicho plan se acopla a las actividades de la organización.

Costo: Desembolso que reportará un beneficio futuro, por consiguiente es capitalizable. Es un valor agregado, es una cadena de valor que se gesta desde un punto y momento en que se busque las materias primas del negocio, se realiza la función de compra, se almacena y se efectúa la entrega al cliente o consumidor.

Debilidades: se refiere a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Decisiones Tácticas (Mediano Plazo): Se refiere sobre todo a cómo programar eficientemente los materiales y la mano de obra dentro de las restricciones impuestas por las decisiones estratégicas. Los temas de este nivel son: ¿Cuántos empleados son necesarios?, ¿Cuándo se necesitan?, ¿Cuánto inventario debería tenerse en stock?

Demanda: Es la voluntad y capacidad de pagar una suma de dinero por alguna cantidad de un artículo o servicios determinados.

Demanda total: La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un periodo definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Estrategia: Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Compradores: El que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio.

Fortalezas: Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Investigación de mercados: Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios» [Muñiz, 2010].

Marketing estratégico: Comprende el mercado y el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica. Se debe segmentar el mercado, seleccionar aquel que será su objetivo y posicionar el producto.

Marketing táctico: Especifica las características, el precio del producto, la promoción para el mercado objetivo y dónde será distribuido.

Matriz DOFA: Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Mercado de Negocios: Comprende a todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicios para uno o más de los siguientes propósitos: producir otros bienes y servicios, revenderle a otros usuarios de negocios o a los consumidores y/o para llevar a cabo operaciones de la organización. Cualquier bien o servicio adquirido por razones que no sean las de consumo personal u hogareño es parte del mercado de negocios.

Mercado objeto: Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

Mercado Meta. Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera resolver sus necesidades.

Mercado Potencial. Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

Nichos: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

Observación: Técnica que consiste en obtener datos sobre la conducta de compra de las personas a partir de ver lo que hacen, en lugar de basarse en sus respuestas.

Oferta: Cantidad de mercancía que pueden ser vendidas a diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.

Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Plan de Mercadeo: se define como la estructuración detallada de la estrategia y programas de comercialización elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos. Es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

Plaza: Es una de las variables del marketing que se ocupa de la organización de la distribución física de los productos. Las funciones de la distribución son: acondicionamiento de productos, almacenamiento de productos, fraccionamiento por pedidos, transporte de productos.

Posicionamiento: La percepción deseada del producto o servicio en relación con la competencia en la mente de los integrantes del Mercado Meta.

Precio: Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.

Producto: Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado con frecuencia, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una empresa de servicios física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para fines de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización.

Promoción: Es la cuarta herramienta del Mercadeo Mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que se lleve a cabo la compra en su concepto más ampliado y actual se conoce y aplica como estrategia de comunicación.

Segmentación Del Mercado: División lógica del mercado en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

Ventaja Competitiva: ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor ya sea mediante menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

Parte II

6. Marco metodológico

La consultoría que se empleó fue de tipo externo, toda vez que se llevó a cabo por un equipo de profesionales ajenos a la organización. Especializada, en la medida en que pretendió suministrar a la empresa herramientas que permitieran la adopción de políticas y estrategias para el logro de sus objetivos; de procesos en cuanto a que se influyó en la actitud del cliente para que opere con más eficiencia y eficacia al facilitarle la comprensión del entorno, sus debilidades, fortalezas y amenazas; y de tipo colaborativa, en la medida en que se hizo con la participación permanente del cliente.

La metodología que se utilizó en esta intervención es de tipo constructivista, privilegiando el conocimiento de la empresa, pero orientada bajo la lógica externa del equipo asesor. Para esto, inicialmente se consultaron fuentes secundarias relacionadas con cifras del sector inmobiliario y fuentes primarias de la empresa y externas a ésta.

6.1 Diagnóstico y dictamen situacional

Los objetivos relacionados con la determinación del diagnóstico, se abordaron con los modelos detallados a continuación:

6.1.1 Diagnóstico Externo

6.1.1.1 Modelo Pestel

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégica para definir el contexto de una compañía mediante del análisis de una serie de factores externos. El análisis PESTEL forma parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos de la organización [Parada, 2013].

El objetivo de esta herramienta permitió conocer factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, socioculturales y ecológicos que afectan la operación de la empresa.

Se consultaron diferentes fuentes (libros, textos, periódicos, revistas, la web, informes) buscando extraer información de interés para cada una de las variables o elementos de la herramienta.

6.1.1.2 Modelo de competitividad - 5 Fuerzas de Michael Porter

El modelo de competitividad de Michael Porter es utilizado en el sector empresarial y en la competitividad de los países para identificar la competencia directa e indirecta que puede tener un sector, en este caso el sector de arrendamientos y brinda la posibilidad de elaborar estrategias.

Las cinco fuerzas de las ventajas competitivas propuestas por Michael Porter, comprenden:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Amenaza de posibles productos sustitutos

6.1.1.3 Benchmarking

El Benchmarking es definido como el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional [Spendolini, 1992].

El benchmarking, en pocas palabras, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa [Crece Negocios, 2013].

Esta herramienta permite comparar los procesos de una organización con aquellos de organizaciones similares a fin de analizar formas de mejorar dichos procesos en la propia organización.

Por medio de un benchmarking a la empresa ESPACIO SUR, referente de la misma categoría, con una situación de entorno y variables de mercado muy semejantes a las de BODEGAS Y LOCALES S.A.S., se pretendió evaluar un modelo de servicios análogo para brindar elementos de referencia, aplicando un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, al directivo del parque industrial seleccionado, según conveniencia.

Se aplicó cuestionario estructurado con 47 preguntas cerradas. (Ver punto 8.1.3. Benchmarking)

6.1.2 Diagnóstico interno

- **Encuesta a Clientes**

Mediante esta encuesta se caracterizaron los productos ofrecidos en la ciudadela, conociendo los elementos diferenciadores e identificando oportunidades de mejora.

Se aplicó una encuesta a 19 clientes, previa selección a conveniencia de los más representativos de la Ciudadela, considerando para esto la mayor área ocupada, el mayor tiempo de permanencia y la importancia de la empresa (cliente) para BODEGAS Y LOCALES S.A.S., según lo determinado por la Gerencia Administrativa.

El número de encuestados equivale al 54,28 % de la población del parque industrial.

Se aplicó un instrumento de 27 preguntas diseñado bajo la metodología de la escala de Likert y algunas preguntas cerradas, consultando al encuestado sobre diferentes aspectos, entre los que se considera: la seguridad, el parqueo, la vigilancia, los espacios, el mantenimiento de las instalaciones, la calidad del servicio, el precio, el trato del personal, las áreas comunes, los servicios públicos, entre otros.

6.2 Herramientas para la compilación de los resultados del diagnóstico

6.2.1 Matriz DOFA

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios [Peña, 2013]

En esta herramienta se compilaron los hallazgos encontrados en el diagnóstico permitiendo, visualizar las variables internas y externas cuya intervención por parte de la empresa puede representar la posibilidad de participar en forma exitosa en la implementación de estrategias.

6.2.2 Árbol de problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión [Becerra, 2010]

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

La metodología comprende el desarrollo de los siguientes pasos:

- Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
- Formular, en pocas palabras, el problema central.
- Anotar las causas del problema central.
- Anotar los efectos provocados por el problema central.
- Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.
- Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Por ultimo para la determinación del análisis situacional se usó esta herramienta, la cual dejó expuesta en forma clara los puntos claves sobre los cuales trabajar el plan de mercadeo.

6.2.3 Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción, relativos a los elementos del Marketing MIX, que facilitarán y posibilitaran el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso [Kotler, 2005].

Un plan de marketing consta de 6 pasos, los cuales se detallan en la tabla No. 3.

PASO	DESCRIPCION
Análisis situacional	Examen de las macrofuerzas (Pestel y Diamante de Porter) y análisis AODF. Esta etapa debe concluir con una identificación de los principales problemas que enfrenta la empresa (Árbol de problemas)
Objetivos	Clasificar oportunidades, definir mercado objetivo, establecer metas y elaborar cronograma.
Estrategias	En esta se elige el curso de acción para alcanzar los objetivos
Tácticas	Se consideran las 4 P (precio, producto, plaza, promoción) y las acciones que tomarán en el tiempo los individuos que llevaran a cabo el plan.
Presupuesto	Las acciones y actividades planeadas, en términos de costos, para alcanzar los objetivos
Control	Periodos de revisión e indicadores de gestión.

Tabla 3. Plan de Marketing
Fuente: [Kotler, 2005]

6.3 Resumen de metodologías y herramientas usadas en la consultoría

Objetivo	Modelo	Para qué sirve	Herramienta	Fuente
Realizar diagnóstico externo de la organización.	Pestel	Para conocer factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, socioculturales y ecológicos que afectan la operación de la empresa	Consulta de fuentes secundarias de información	[PARADA, 2013] [BANREPÚBLICA, 2013] [PORTAFOLIO, 2013]
Realizar diagnóstico de competitividad	5 fuerzas competitivas Diamante de Porter Benchmarking	Permite identificar la situación de frente al mercado y en especial frente al sector al que pertenece.	Consulta de fuentes secundarias de información	Base de datos Cámara De Comercio Itagiú. [Creative Commons Attribution-Share, 2013] [AGREDANO, 2013] [SPENDOLINI, 1992] [Crece Negocios, 2013]
Realizar diagnóstico interno	Encuesta Estructurada	Identificar los principales recursos, Fortalezas y debilidades de la organización.	Consulta de fuentes primarias y secundarias de información	[TORRES, 2003]
Compilar en una matriz DOFA, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.	Matriz DOFA		Consulta de fuentes primarias y secundarias de información	[PONCE, 2007] [LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE MEDELLÍN, 2012]
Establecer el árbol de problemas de mercadeo de la organización y su prioridad de solución	Árbol de Problemas	El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo	Consulta de fuentes secundarias y primarias de información	[BECERRA, 2013]

		causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.		
Elaborar Plan de mercadeo.	Metodología de las 4P.	Permite identificar estrategias acordes a las necesidades reales del medio y aprovechando las ventajas y fortalezas de la realidad actual del mercado y de la empresa	Consulta de fuentes primarias y secundarias de información	[UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA, 2005]
Estimar los costos, tiempos y responsables para la ejecución del Plan de Mercadeo propuesto.			Plantilla de modelo financiero (hoja de cálculo, Excel)	
Socializar los hallazgos con los directivos de la empresa, con el fin de lograr una adecuada implementación del plan propuesto			Plantilla presentación Power Point u otras.	

Tabla 4. Resumen de Metodología y Herramientas propuestas para la Consultoría

Fuente: Los Autores

7. Recolección y compilación de datos y Análisis e interpretación de resultados

7.1. Diagnóstico Externo

7.1.1 Modelo Pestel

7.1.1.1 Factor Político

Con relación al componente político, se consideran, entre otros aspectos, los relacionados con la firma de los tratados de libre comercio y los ajustes que se han dado recientemente en la política fiscal del país. Referente a los TLC y acuerdos comerciales, el país espera un incremento en las exportaciones y por tanto una mejora en la balanza comercial, además de fortalecer muchos de los 48 sectores económicos que se reconocen en la economía colombiana debido a la posibilidad de ingresar maquinaria, materias primas e insumos a un menor costo y, en las exportaciones, buscar nuevos mercados y/o ampliar la oferta de productos a los que se atienden actualmente. Claro que si bien la política de apertura comercial y firma de tratados y acuerdos comerciales se defienden desde el gobierno como algo positivo, amplios sectores de la economía y de la población han mantenido serias críticas y reclamos con relación a los aspectos negativos que traen estos para la economía, su situación económica y el empleo.

Las políticas fiscales adoptadas en el último año (2013) por el Gobierno Central, han generado importantes cambios en la estructura tributaria, debido a una importante disminución en la tasa del impuesto sobre la renta y complementarios - buscando que las empresas, nacionales y extranjeras, mejoren sus niveles de utilidad y rentabilidad y puedan reinvertir sus utilidades y con ello ampliar su capacidad instalada, la contratación de personal y la distribución de mayores dividendos para sus accionistas.

La Ley 1450 de 2011, Plan Nacional de Desarrollo, ha establecido las 5 grandes líneas de acción del Gobierno Nacional, denominadas locomotoras [Portafolio, 6 de julio de 2010]. Estas son:

- Vivienda
- Infraestructura

- Innovación
- Agricultura
- Minería

Acerca de la infraestructura, se tienen importantes proyectos viales y portuarios que pretenden incrementar la capacidad de movilización de carga, en doble vía (importaciones y exportaciones) y con ello incentivar a las empresas a que incrementen la búsqueda de nuevos mercados y/o para incrementar los niveles de producción al ahorrar costos y disponer de mejores condiciones para la movilización de mercancías.

Otro importante elemento del componente político se encuentra en el actual proceso de paz, toda vez que de lograrse un cese en las hostilidades que generan los grupos armados de izquierda, los niveles de inversión, ahorro y consumo crecerían ostensiblemente, lo que a su vez impactaría ampliamente la industria nacional como resultado de mayores niveles de inversión extranjera directa –IED- y nacional, además de generar un importante ahorro en el gasto militar del Estado, el cual se volcaría al componente de inversión social e inversión física, potenciando con ello la economía nacional y de las entidades territoriales. Para el gobierno colombiano que logre la paz los beneficios son enormes: un auge económico sostenido y que ha sido contenido por el conflicto y la criminalidad [Kalmanovitz, 2011].

No debe desconocerse la problemática política que afronta el país, derivado ello de la actual crisis del Gobierno, reflejada ésta en problemas de incapacidad para enfrentar las problemáticas sociales, económicas y políticas, según se evidencia en las últimas mediciones del nivel de popularidad, aceptación y reconocimiento del gobierno y principales personajes de la vida política nacional. En la última medición el presidente colombiano ha sido calificado con un 72 por ciento de imagen negativa. Más allá de esto, el 82 por ciento de los colombianos consideran que las cosas están empeorando [El Colombiano, 04 de septiembre de 2013]

Otra de las críticas que se hacen a las políticas del gobierno actual, tiene que ver con los problemas asociados a la baja ejecución del presupuesto público, lo que hace que el crecimiento

económico se estanque y macrovariables como la inflación, tasa de interés y desempleo se vean afectadas negativamente.

Para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., el factor político representa oportunidades en cuanto al incremento en la demanda de espacios como resultado de la mayor importación de activos fijos y bienes de capital para la industria y demás sectores de la economía, y al incremento de las exportaciones, como resultado de la firma de los tratados y acuerdos comerciales, las políticas de promoción de las diferentes actividades en los sectores económicos, la entrega de incentivos y las políticas (como familias en acción, jóvenes en acción, programas de vivienda, etc.) que mejoran las condiciones socioeconómicas y que inciden en el mayor consumo de las personas y los hogares.

7.1.1.2. Factor Económico

En términos generales, el análisis económico comprende el tratamiento de diversos aspectos de tipo micro y macroeconómico. Para este caso, se considera importante tratar variables como: el PIB, importaciones y exportaciones, la tasa de cambio, tasa de interés, desempleo, inflación, salarios, ingreso per cápita, liquidez de la economía; comportamiento del sector de la construcción, en especial el de edificaciones diferentes a vivienda y pobreza.

- **Producto Interno Bruto**

Si bien para finales del 2013 se previó un crecimiento del PIB cercano al 3,8 por ciento, según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional, cifra un poco menor a la presupuestada por el Gobierno Nacional, durante el primer semestre de 2013 el comportamiento de la demanda externa fue algo más débil de lo previsto, lo que afecta la balanza comercial y el crecimiento de la economía debido a que Estados Unidos, principal socio comercial, presenta problemas de estancamiento en su economía. Además, se ha presentado una contracción de la economía europea, contrario al caso Japonés en el cual se observa una rápida recuperación de la actividad productiva e igualmente se da una expansión de las economías emergentes de Asia y América Latina. Así mismo, una débil demanda de los principales commodities de los países

desarrollados, la desaceleración económica de China y de algunos factores de oferta han generado bajos precios internacionales, incidiendo en los ingresos globales de la economía y en la situación de la mayoría de sectores de la economía colombiana, de manera especial a los exportadores – ver tabla 5 [Dane, 2013]. Se espera que la inversión en el sector de la construcción, especialmente de edificaciones distintas a vivienda, muestre un crecimiento importante ante la caída en la inversión en bienes de capital y la importación de maquinaria para diversos sectores.

Evolución de la economía colombiana 2001 - 2012

Variación porcentual (%)	
Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	6,6
2012	4,0

Tabla 5: Comportamiento del PIB, Colombia, 2001-2012
Fuente: Dane. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En cuanto al crecimiento del PIB para el año 2013, el valor proyectado por el Gobierno Nacional fue del 4,5%, en cambio Fedesarrollo proyectó un crecimiento del 3,8%. Lo que evidencia que la economía colombiana continuaría con un buen comportamiento en la mayoría de sus sectores económicos [Fedesarrollo, 2013].

En términos generales, la economía colombiana ha tenido un buen comportamiento durante la última década, aunque ha venido presentando descensos significativos en los últimos años, tal como se evidencia en la tabla No. 5.

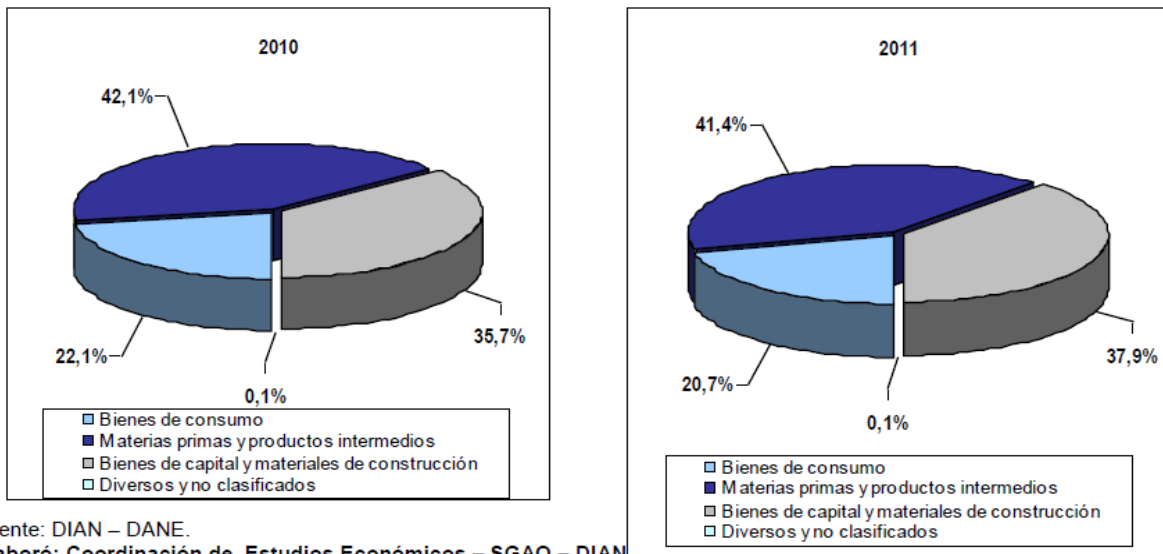
Los buenos resultados obtenidos en los años 2010 y 2011, comparado con los resultados de los años 2008 y 2009, se debieron a un mayor volumen de importaciones y exportaciones, un

mayor consumo y al incremento en la formación bruta de capital, tal como se puede ver en la tabla No. 6.

Variación porcentual (%)	PIB	Importaciones	Consumo total	Formación Bruta de capital	Exportaciones
2010 / 2009	4,0	10,5	5,1	7,3	1,3
2011 / 2010	5,9	21,5	5,8	17,2	11,4

Tabla 6: Comportamiento de las exportaciones e importaciones colombianas 2009-2011
Fuente: Dane. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Comportamiento de las importaciones según los capítulos del arancel de aduanas



Fuente: DIAN – DANE.
 Elaboró: Coordinación de Estudios Económicos – SGAO – DIAN

Gráfico No. 1. Comportamiento de las importaciones colombianas 2010-2011
Fuente. Dane. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

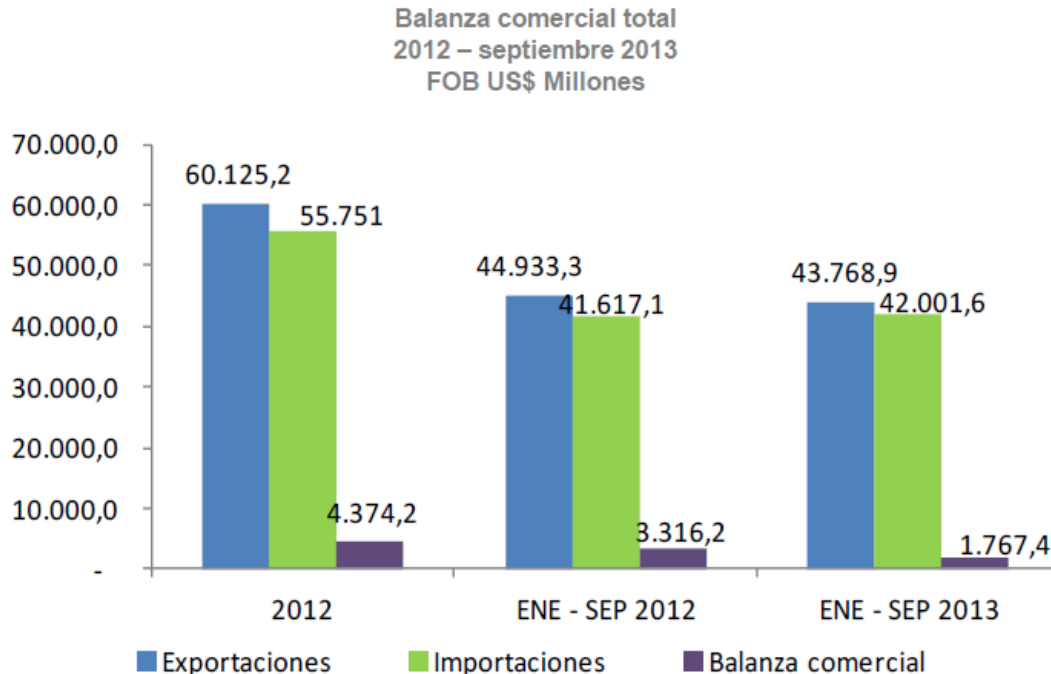


Gráfico No. 2. Balanza Comercial Total, Colombia, 2012-septiembre de 2013.

Fuente. Proexport

Si bien se trata de cifras positivas, para el 2012 la economía se desaceleró cuando se tuvo un crecimiento solo del 4 por ciento, inferior al crecimiento de 6,6 por ciento del 2011, y al crecimiento de 4,7 por ciento que pronosticaban los expertos cuando arrancó el año 2.013 [El Tiempo, abril 17 de 2013]

El crecimiento previsto para el año 2013, según Fedesarrollo, se previó en 3,8%, siendo el segundo semestre el más importante por la ejecución de las obras públicas [Portafolio, 2013], las cuales ya estaban programadas, adjudicadas y sus recursos comprometidos y apropiados previo al inicio de la entrada en vigencia de la Ley de Garantías para las elecciones al Congreso del año 2014. En el primer trimestre de 2.013, según el Emisor, la economía del país creció menos de 3% [Portafolio, Junio 14 de 2013]. El cambio en la tendencia se debe a las mejores expectativas de mediano y largo plazo de los hogares, a que las expectativas de producción subieron y a que los comerciantes reportaron una leve mejoría en la percepción actual y futura de sus ventas en abril. Igualmente, lo que se ha visto es que a favor están jugando las licencias de construcción, la demanda de energía y el sistema financiero [Portafolio, Marzo 31 de 2013]. Las obras de

infraestructura crecieron 18 por ciento en el primer trimestre del año 2.013, frente al mismo periodo del año 2012 [Dane, 2013].

La construcción ha sido el sector que más ha impulsado el PIB, con un crecimiento del 16,9 por ciento en el primer trimestre de 2013. Las edificaciones (vivienda) aportaron 16%, mientras que las obras civiles, repuntaron 17,5% [Portafolio, junio 20 de 2013].

El sector en el cual opera la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., servicios, es uno de los sectores con mayor relevancia, junto al de comercio, pues genera el 28 por ciento de los empleos, y es uno de los termómetros del consumo de los hogares [Portafolio, Marzo 31 de 2013]. Para los dos últimos años el crecimiento del sector establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas, donde se ubica la empresa, creció por encima del 5,8% [Dane, 2013]. Ver tabla 7.

Período	Variación porcentual anual			
	Servicios de intermediación financiera	Servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda	Servicios a las empresas	Total
2005	5,2	3,7	6,6	5,0
2006	10,9	4,0	7,0	6,4
2007	13,5	3,7	6,9	6,8
2008	9,2	2,8	3,8	4,5
2009	3,2	3,5	2,5	3,1
2010	1,0	3,5	3,4	2,9
2011	11,8	2,9	5,2	5,8

Tabla 7. Valor agregado establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 2005 – 2011.
Fuente. Dane. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

● Tasa de cambio

Si bien la tasa de cambio ha descendido dado que se ha presentado una importante revaluación del peso colombiano frente al dólar, el optimismo sobre una depreciación del tipo de

cambio se incrementó notablemente [Banrepública, 2013]. En la tabla No. 7 se puede ver que la tendencia de ésta se orienta al incremento, lo que favorecerá al sector exportador.

Tasa de cambio (cierre de año)	2012	2013p	2014p
	1.768	1.800	1.875

Tabla 8. Comportamiento y tendencia de la tasa de cambio 2012-2014

Fuente. [Corficolombia, 2012].

● Tasa de interés

En cuanto a la tasa de interés, a nivel nacional, las últimas acciones de política económica del Gobierno Nacional han incidido en la disminución de esta importante variable, la cual se ha bajado reiteradamente, habiendo estado en 5,5%- con el propósito de que las empresas y hogares puedan acceder a crédito y con ello poder incrementar los niveles de consumo e inversión. Además, la tasa de interés pasiva de los depósitos a término fijo (DTF) continuó en descenso, así como sus expectativas, lo que hace prever que habrá mayores posibilidades de acceder a un crédito de bajo costo [Banrepública, julio de 2013].

El año 2013 inició con una tasa de interés de 4,25%, la que corresponde al último mes del 2012, pero se prevé que la misma descienda para incentivar la economía. En la tabla No. 8 se pueden observar los valores esperados para los años 2013 y 2014.

Tasa BanRep (Cierre año)	2012	2013p	2014p
	4.25%	3.75%	5.25%

Tabla 9. Comportamiento de la tasa de interés

Fuente. Corficolombia, 2012.

En cuanto al crédito externo, la disponibilidad de éste y su costo continuarán siendo favorables, aunque con tasas de interés que podrían ser algo más altas que las observadas en los años anteriores [Banrepública, 2013].

● Desempleo

En el caso del desempleo, para el año 2013, según el Fondo Monetario Internacional – FMI-, Colombia tendría un desempleo promedio de 10,3 [Portafolio, 27 de febrero de 2013], cifra mayor al último reporte del Banco de la República, según se puede observar en la tabla No. 10:

Año-mes	Empleo	Desempleo	Año-mes	Empleo	Desempleo
2012-01	55,95	12,48	2012-11	58,36	9,25
2012-02	56,73	11,87	2012-12	58,41	9,55
2012-03	57,52	10,36	2013-01	56,16	12,07
2012-04	57,48	10,86	2013-02	56,20	11,79
2012-05	58,26	10,71	2013-03	56,47	10,21
2012-06	58,79	10,03	2013-04	57,00	10,17
2012-07	57,22	10,86	2013-05	58,73	9,42
2012-08	58,14	9,75	2013-06	57,84	9,24
2012-09	57,27	9,94	2013-07	57,81	9,88
2012-10	59,94	8,85			

Tabla 10. Tasas de empleo y desempleo desde 01-2012 a 07-2013
Fuente. [Banrepública, 2013].

● Inflación

La inflación para el 2012 fue del 2,44 por ciento y las expectativas para el 2013 fueron del 2,65 por ciento, cifra mayor a la inicialmente establecida por el Gobierno, que fue del 2,55 por ciento, y que igualmente se ubica dentro del rango calculado por el Banco de la República, que fue de 2 a 4 por ciento, con un punto medio de 3 por ciento [Portafolio, julio 30 de 2013], aunque para el mes de junio ya ésta se había ubicado en 2,16 por ciento, lo que hizo pensar que sería factible cumplir con la meta propuesta [Banrepública, 2013]. Para el 2014, las expectativas subieron a un 3,10 por ciento, desde el 3 por ciento inicialmente proyectado. Otros cálculos, como los que se presentan en la tabla 11 muestran otro comportamiento.

Inflación, fin de año	2012	2013p	2014p
	2.4%	2.9%	3.5%

Tabla 11. Comportamiento de la tasa de inflación 2012-2014

Fuente. Corficolombia, 2012.

A octubre de 2013, y con base en la encuesta de expectativas que realiza mes a mes el Banco de la República de Colombia, se mantiene un alto nivel de confianza en el cumplimiento de la meta de inflación, con expectativas de leve incremento en el nivel de precios para el fin de año [Banco de la República, 2013]. En el gráfico No. 3 se pueden observar los resultados de los dos últimos años y la expectativa que se tiene para 2014.

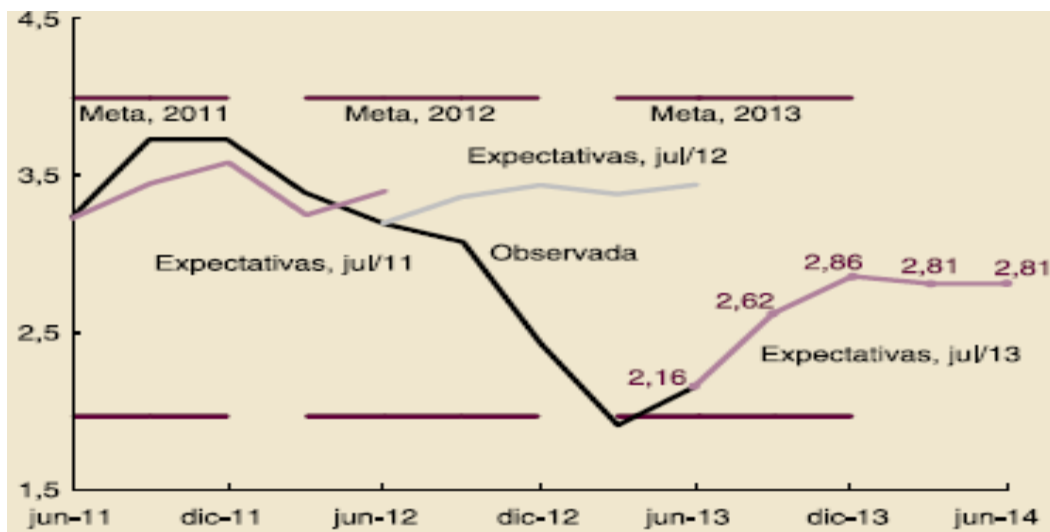


Gráfico No. 3. Comportamiento de la inflación junio de 2011- junio 2014.

Fuente. Banco de la República. Reporte del Emisor Nro. 171. Pág. 2

● Salarios

El comportamiento de la inflación incide de manera directa sobre los incrementos salariales. Así, los incrementos en las nóminas van a estar ajustados a la cifra de inflación causada e incluso en algunos casos serán menor a esta, tal como ha venido ocurriendo en los últimos años y se prevé para los próximos. En el gráfico No. 4 se puede observar el incremento previsto para el 2013 y el 2014.

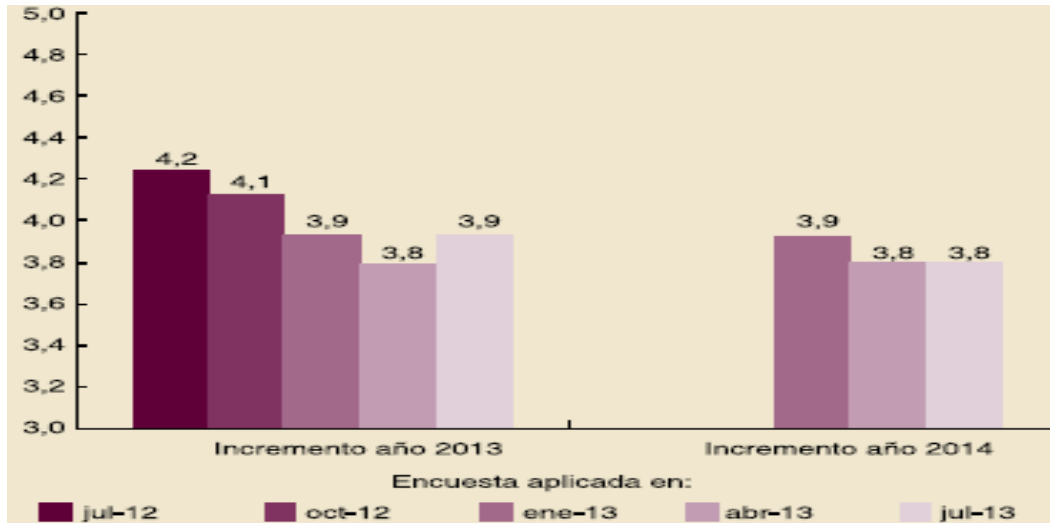


Gráfico No 4. Comportamiento esperado de la inflación, según encuesta de Banrepública de julio de 2013.
Fuente. Banco de la República. Reporte del Emisor Nro. 171. Pág. 3

● **Ingreso per cápita**

Como consecuencia del buen rendimiento de la economía colombiana, el ingreso per cápita ha mejorado, crecido, ostensiblemente, tal como se puede ver en la tabla No. 12. Esto impacta positivamente la economía y evidencia un incremento, de manera especial, en la clase social media baja y media alta como resultado de un mayor nivel de ingresos en los hogares.

2008	2009	2010	2011	2012
5.403	5.105	6.180	7.144	7.752

Tabla 12. Comportamiento del ingreso per cápita para Colombia
Fuente. Banco Mundial. 2013

● **Liquidez de la economía**

Como uno de los importantes resultados asociados al comportamiento económico de los últimos años, tal como se describió en el apartado sobre crecimiento económico, es el estado de liquidez de la economía, la sostenibilidad del crédito público y las posibilidades de expansión del gasto público, además del incremento del consumo, ahorro e inversión de los hogares y las empresas. En el gráfico No 5 se puede ver el estado actual de la liquidez de la economía.

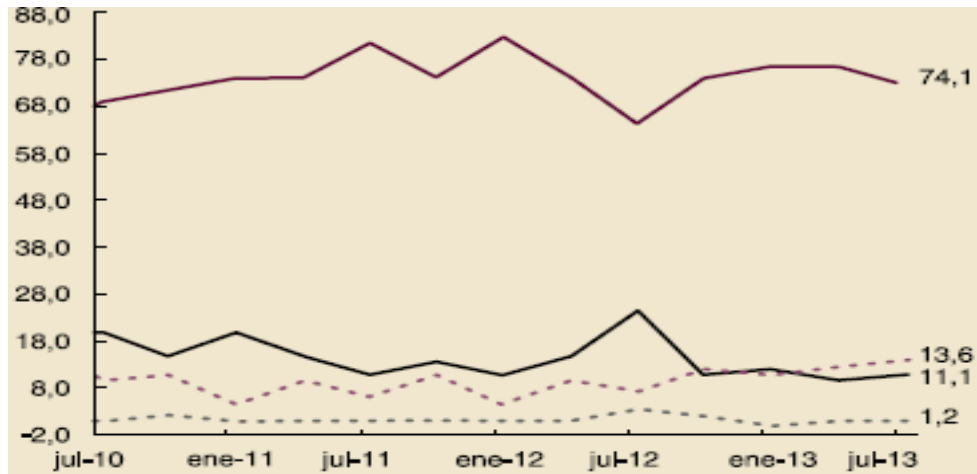


Gráfico No 5. Líquidez de la economía colombiana, julio de 2010 a julio de 2013

Fuente. Banco de la República. Reporte del Emisor Nro. 171. Pág. 4

- **Comportamiento del sector de la construcción, en especial el de edificaciones diferentes a vivienda**

Si bien seis de cada diez colombianos vive en arriendo [Portafolio, enero 7 de 2013], la construcción de vivienda aun no despegó en el país, más allá de ser esta una de las 5 locomotoras del Gobierno actual, pero si se han presentado buenos indicadores en la construcción de otro tipo de edificaciones, entre las que se encuentran los espacios para uso comercial, bodegas y locales.

Para el 2012 se presupuestó un crecimiento para el sector de edificaciones del 10,8% y se proyectó una media de 3,8% anual para el periodo 2013-2016, lo que muestra una mayor sostenibilidad del crecimiento sectorial. La desaceleración se explica por la menor construcción de vivienda de alto valor, siendo compensado parcialmente por mayor actividad no residencial, donde se encuentran los centros comerciales, bodegas y locales comerciales, parqueaderos, entre otros. Aunque las ventas de vivienda continuarán en los niveles máximos conseguidos en los recientes años, moderarán su tasa de crecimiento, lo que ayudará a reducir el incremento de los precios de la vivienda, siendo esto compensado por la fuerte demanda comercial de bodegas, oficinas y locales comerciales. De manera especial, las licencias de construcción para los proyectos diferentes de vivienda mostraron una mejor dinámica que la vivienda, donde las principales contribuciones al alza fueron de bodegas y del sector social-recreacional, haciendo que la oferta de edificaciones diferentes a vivienda haya seguido su proceso de ajuste iniciado en

2009. El canal moderno de comercio, basado en grandes superficies y centros comerciales, y la firma reciente de acuerdos comerciales y de inversión aumentará estructuralmente la demanda por hipermercados, bodegas y oficinas empresariales [BBVA, 2012].

Como se puede ver en el mismo documento [BBVA, 2012], una de las fuertes evidencias del buen comportamiento del sector son las licencias de construcción otorgadas en 2011, que fueron equivalentes a un 185% del promedio de los pasados 26 años y que significaron un incremento de 33,8% con respecto al año 2010. El crecimiento en el periodo 2000-2011 ha sido positivo, aunque en el periodo 2008-2009 se presentó una desaceleración económica que provocó una interrupción temporal. En el año 2012 las licencias de construcción para los proyectos diferentes de vivienda mostraron una mejor dinámica que la vivienda, y las principales contribuciones al alza estuvieron representadas en las bodegas y construcciones del sector social-recreacional. Las siguientes gráficas ilustran de mejor manera estos datos.

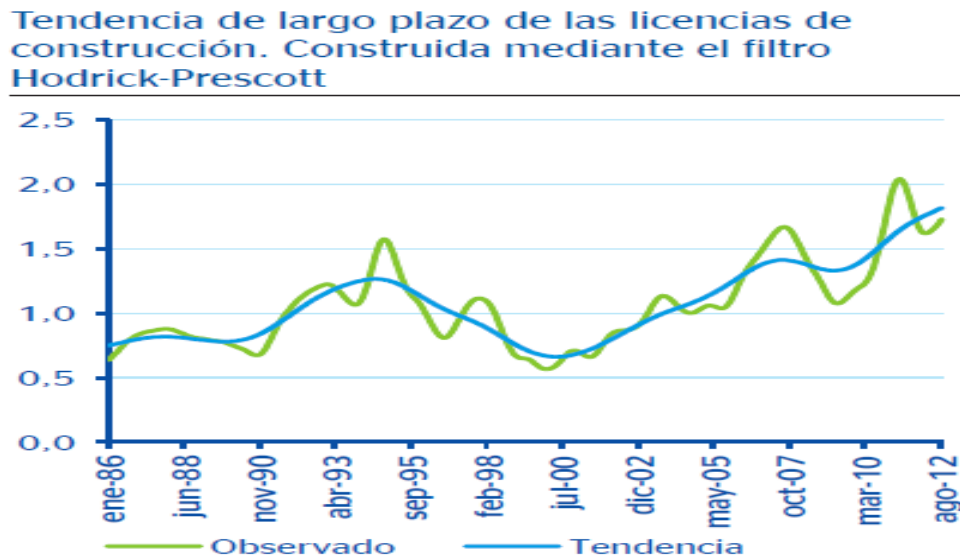


Gráfico No 6. Tendencia de largo plazo de las licencias de construcción.

Fuente. BBVA. Situación Inmobiliaria Año 2012. Análisis Económico Colombia. 30 de noviembre de 2012. Pág. 5.



Gráfico No 7. Licencias de construcción por destino. Periodo mar. 2007-sep. 2012
Fuente. Tomado de BBVA. Situación Inmobiliaria Año 2012. Análisis Económico Colombia. 30 de noviembre de 2012. Pág. 5

En el caso del departamento de Antioquia, el crecimiento de la construcción ha sido mayor a los niveles máximos históricos, donde algunos piensan que incluso que se trata de una sobreoferta. La construcción y oferta de edificaciones distintas a vivienda ha seguido un proceso de crecimiento que inició en 2009. Para finales de 2011 incluso se dio el lanzamiento de nuevos proyectos de oficinas en Bogotá y Medellín que incrementaron la oferta no residencial en un 25% y cuya explicación se da en el mayor valor agregado que aportan las edificaciones comerciales con respecto a la vivienda. Además, el stock de oficinas y locales comerciales ha descendido significativamente y los costos de la construcción han tenido una fuerte tendencia a la baja como resultado del bajo incremento de los precios de la maquinaria y equipo que se utiliza en el sector (1,2% anual), aunque el costo de la mano de obra y los materiales, se mantienen en niveles superiores a los de la inflación causada [BBVA Research, 2012].

Como se puede observar en la tabla No 13, el sector de la construcción muestra una mejor dinámica para el periodo 2012/I-2013/I.

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4
Explotación de minas y canteras	1,4
Industrias manufactureras	-4,1
Suministro de electricidad, gas y agua	3,4
Construcción	16,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,0
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,5
Subtotal valor agregado	2,8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,8

Tabla 13. Comportamiento sectorial de la economía colombiana
Fuente. Dane – Dirección de síntesis y cuentas nacionales.

● **Pobreza**

Tal como se puede ver en el gráfico 7, el comportamiento de la pobreza en Colombia ha venido mejorando para la última década, tanto a nivel nacional, cabeceras, las trece principales ciudades y el resto de ciudades. Se puede ver la relación de este comportamiento con el antes descrito para el de la economía en general.

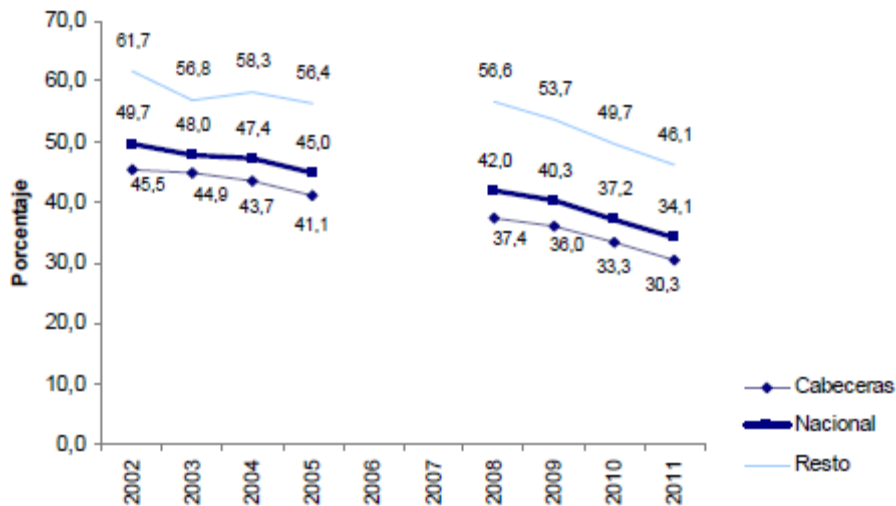


Gráfico No 8. Comportamiento de la pobreza, periodo 2002-2011
Fuente. Dane. Boletín de prensa. Bogotá, 17 de mayo de 2012.

Los diferentes factores o aspectos tratados en el factor económico dejan ver oportunidades para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., pues el comportamiento de la economía, la baja en las tasas de interés, la disminución de la pobreza y del desempleo, la mayor disponibilidad de circulante en el mercado, la disminución gradual de la tasa de inflación, el incremento en el ingreso per cápita y la mejora en los salarios inciden favorablemente en la dinámica económica y por tanto la demanda de inmuebles, como en el caso de las bodegas y locales y la vivienda, se ven impactadas positivamente dado que la producción de bienes y la prestación de servicios es mayor debido a que la propensión marginal al consumo es directamente proporcional al comportamiento económico.

7.1.1.3. Factor Social

En el año 2013 el país afrontó una fuerte protesta social, especialmente por actores vinculados a sectores claves de la economía nacional, como en el caso de los caficultores, indígenas, paperos, horticultores, camioneros, ganaderos, mineros, estudiantes, maestros, entre otros. Estos problemas ocasionan serias afectaciones a la economía en la medida en que la obstrucción de las vías genera altos precios debido a que los productos no pueden llegar a las plazas de abasto y aquellos destinados a exportaciones tampoco.

En el aspecto social el factor seguridad es uno de los más importantes para la escogencia del lugar y ubicación de una empresa, ya que por todas las razones de orden público vividas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y el departamento de Antioquia, los empresarios procuran no ser objeto de la delincuencia común y grupos armados ilegales. Para el caso de la ciudadela BODEGAS Y LOCALES S.A.S., que está ubicada en el Municipio de Itagüí, el cual tiene un índice de comportamiento delictivo mediano, el hecho de que ésta funcione como unidad cerrada se convierte en sinónimo de seguridad para los inquilinos y esto se demuestra con el actual índice de ocupación del 97%. Igualmente, la ubicación de BODEGAS Y LOCALES S.A.S. dentro de una zona de importante actividad industrial y comercial, es un elemento de suma importancia para la elección de sus espacios ya que los arrendatarios que allí se ubiquen están cerca de sus clientes y/o proveedores. Por lo anterior, el factor social genera oportunidades para la empresa en el mercado

7.1.1.4. Factor Tecnológico

Los recientes cambios en el diseño y mejoramiento de las condiciones para el almacenamiento y movilización de carga y el tránsito de personas, en los espacios ofertados por el mercado para el arrendamiento, permiten que los clientes y usuarios puedan encontrar nuevas y variadas alternativas que cumplen de mejor forma sus expectativas, dada la incorporación de nuevos elementos tecnológicos, los cuales van desde el uso de nuevos materiales, diseños, tamaños, construcciones medioambientalmente sostenibles, entre otros. Algunos expertos del sector relacionan lo que está en boga en estos temas y dejan ver, con sus opiniones, lo que se visibiliza para el modelo de negocio de las bodegas personalizadas, las cuales se muestran como una de las alternativas a la oferta tradicional.

Se presentan a continuación algunas de las tendencias en el diseño de los espacios ofertados para las empresas que requieren de espacios destinados para la producción, almacenamiento de productos y materias primas y/o para la venta de sus productos.

- **Los modelos LEED**

Las tendencias en el diseño y en la infraestructura de centros logísticos son los diseños LEED (Leadership in Energy & Environmental Design)¹, construcción biosostenible, el uso de materiales amigables con el medio ambiente, grandes áreas y ubicación en nodos de transporte [Green Building Council, 1998]

Las características de dichas tendencias son las de diseñar y desarrollar teniendo presente el medio ambiente y el impacto en las comunidades.

Estas tendencias están enfocadas en la sostenibilidad de la comunidad en general. Es decir, en aprovechar los recursos actuales sin sobreexplotarlos. Estas tendencias les ofrecen a los

¹ Es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council). Fue inicialmente implantado en el año 1998, utilizándose en varios países desde entonces.

diseñadores y a los constructores innovación, y al usuario final tener una buena plataforma para sus programas de manejo del medio ambiente e impacto en comunidades.

La inversión económica depende del nivel de integración de estas tendencias dentro de los diseños actuales. Así, por ejemplo, la certificación LEED tiene diferentes niveles, asociados a diferentes costos.

- **Construcciones en concreto**

El concreto sigue siendo el preferido por los clientes, pero la tendencia mundial es apostarle a sistemas ligeros y de rápida instalación, estructuras pre-ingenieradas² ajustadas a la necesidad del cliente con fácil instalación de puente grúas de alta capacidad, grandes luces entre apoyos, disminución de filtraciones por sus sistemas de cubierta, tecnologías que reducen los gastos de mantenimiento. (Procin S.A, Sistemas pre-ingenierados)

Los diseños en concreto son procesos constructivos más limpios y rápidos, industrializados, que permiten reducir tiempos de entrega y optimización de recursos menor desperdicio y mayor rentabilidad para el cliente, implementación de tecnologías de diseño americanos con los más altos estándares de calidad.

Estos diseños son con tecnología de fabricación industrializada con estándares y normas internacionales de alta calidad, materiales de excelente calidad, precisión en los acabados, rápida instalación, reducción de costo en mantenimientos. Además cero filtraciones por su sistema de cubierta nuevo en el mercado, mayor capacidad de almacenaje para el cliente final y garantía internacional.

² Estas se refieren a estructuras con sistemas de accionamiento automático, manual o remoto, que usa como agente extintor una solución en base a potasio que inhibe la reignición del fuego en grasas existentes en cocinas, campanas y Ductos de salida.

- **Bodegas y espacios eficientes**

La tendencia en diseño y construcción, está enmarcada en aspectos tales como amplios accesos, bodegas de mínimo 15 metros de altura, losas súper planas y sin juntas constructivas para montacargas de última generación; sistemas de ahorro energético, sistemas de ahorro hidráulico, cuartos antiexplosivos para baterías, muelles deprimidos para una logística más ágil y distancia entre columnas de 60 metros o más.

Debido al costo de la tierra y los inmuebles, las características de estas nuevas tendencias estarán basadas en máxima eficiencia y eficacia en el manejo del área, trabajando a grandes alturas con equipos de última generación donde se logre para sacar el mayor provecho al valor del metro cuadrado. A esto se le suma la importancia en el ahorro energético e hidráulico para generar operación con costos fijos más bajos. Soluciones que ofrecen esta tendencia obligan a constructores y usuarios finales a dar un paso importante hacia el uso de las estructuras metálicas para lograr inmuebles más eficientes, rápidos en su construcción y de menor impacto ambiental. La mayor eficiencia solo puede ser alcanzada dando un giro de 180 grados hacia la estructura metálica, como lo han hecho países más adelantados desde hace 50 años.

- **Bodegas personalizadas**

Este negocio de bodegas personales es muy común en Estados Unidos, donde la mayoría de hogares tiene una. En Colombia es novedoso y desconocido por la mayoría de gente.

María Constanza Aramburu, Jefe de Mercadeo de U – Storage, empresa líder en el país en el desarrollo de esta clase de bodegas, manifiesta que su modelo de negocio consiste en construir y después arrendar por días meses o años, de acuerdo a la necesidad del cliente. En este caso Concreto empresa que compró a U – Storage hace la construcción de las bodegas directamente y U – Storage se encarga del alquiler.

“Estas bodegas tienen características que no son como las comunes sino personalizadas, se realizan en un edificio y pueden ir desde los 2 M² hasta los 24 M², podemos tener 60 bodegas por piso”, asegura Aramburu.

La Jefe de Mercadeo de U – Storage, agrega que los clientes de estas bodegas son en un 80% personas naturales de hogares y un 20% pequeña y medianas empresas.

"Quienes utilizan estas bodegas son personas que le están haciendo remodelación a sus casa, entonces sacan los muebles y los guardan temporalmente 1 o 2 meses. También gente que sale de la ciudad por 6 meses o 1 año y si no van a pagar el alquiler de un apartamento entonces traen las cosas a estas bodegas.

En cuanto a las empresas, guardan sus archivos muertos, el inventario de mercancía o material POP por temporadas”, señala Aramburu.

- **Bodegas tipo Sandwich**

Tipo sándwich para las cubiertas, son un par de láminas por ejemplo metálicas con un recubrimiento interno que puede ser poliuretano o algún tipo de relleno que le permite aislamiento, seguridad e impermeabilidad etc. En este momento se están manejando muchos desarrollos de concretos prefabricados con algunos aditivos que permiten tener concretos ligeros y estos son los que se utilizan como paneles para el armado de este tipo de proyectos. También se puede ver que estas bodegas han crecido en altura antes se veían de 3 o 4 metros de altura, ahora se ven de 9 o 10 metros. [Duva, 2.012]

Son bastante rápidas de construir porque las necesidades del cliente final son de inmediatez. Hoy existe la posibilidad de Parques industriales en los que en 6 meses ya están entrando en funcionamiento, una bodega de estas la hacen en 2 o 3 meses. Desde el punto de vista de sostenibilidad son proyectos que permiten un ahorro en temas de la refrigeración si estamos en la costa. También generan economía de mantenimiento, durabilidad, aislamiento del ruido, son más ligeros, se vuelven modulares y se adaptan al espacio que se requiera. La idea es aprovechar las condiciones lo mejor posible. Reducir los costos en energía, reutilización de aguas. Todos estos tipos de elementos que se utilizan se están aplicando a estos proyectos industriales.

El factor tecnológico para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S., se visualiza como una amenaza en el mediano plazo, mirado desde el punto de vista que sus edificaciones están al margen de los diseños modernos que poseen estándares y normas internacionales de alta calidad, precisión en los acabados, reducción de costo en mantenimientos, cero filtraciones por su sistema de cubierta y altura de más o menos 15 metros, entre otros, sin embargo, es de tener en cuenta que la nueva oferta es una cifra relativamente pequeña en metros cuadrados frente a la demanda.

7.1.1.5 Factor Ecológico

Indudablemente hoy más que nunca, hay una gran preocupación en el mundo por la preservación de los recursos naturales y aún más en el negocio de la construcción, debido a la gran contaminación que genera.

La sostenibilidad, más que un bombillo ahorrador aquí y otro allá, o una buena disposición de aguas negras y desechos, o hábitos saludables de consumo masivo, es un concepto que trasciende lo ambiental para involucrarse con necesidades económicas y sociales concretas. Por eso requiere de planeación, cuidado técnico, seguimiento y políticas públicas. Es un compromiso que no sólo mira el resultado final sino cómo se llegó a él. Es, en definitiva, todo un ciclo de vida [El Tiempo, noviembre 19 de 2013].

El Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS) es una red de más de 135 miembros entre personas, empresas y entidades que promueve la transformación de la industria de la construcción. Cristina Gamboa, su directora ejecutiva, afirma que el mayor potencial de mitigación de gases de cambio climático está en el sector edificador y en las ciudades. Las cifras estiman que hoy las emisiones del sector representan un tercio de las emisiones totales de CO₂; el entorno edificado consume el 20 por ciento del agua potable del mundo, el 25 por ciento de la madera cultivada y del 30 al 40 por ciento de la energía. Por eso para que una edificación realmente reduzca su huella ambiental debe enfocarse desde la innovación en el diseño, el ahorro de recursos y la eficiencia de los materiales con los que se está construyendo, hasta el manejo de los escombros, el uso del terreno, la integración al transporte masivo y el impacto en la comunidad [Grillo, 2011].

Por las razones anteriormente mencionadas, se habla hoy de la arquitectura sostenible, tema que tiene como principio fundamental bajo impacto ambiental tanto en su concepción primera, como en su posterior mantenimiento y uso.

Se pueden definir dos pilares en los que se basa la sostenibilidad en la arquitectura:

Bajo consumo energético: Se obtiene reduciendo la demanda al mejorar la envolvente del edificio (fachadas, cubierta, ventanas, etc. y aumentando la eficiencia de las instalaciones (uso de energías renovables, equipos de última generación, etc. [El Tiempo, noviembre 19 de 2013].

Ecología de la construcción: Los materiales que se utilizan son materiales saludables y naturales, renovables, reciclados, cuya huella medioambiental es la mínima posible. Se atiende especialmente al confort y la calidad de vida de los usuarios, bajo el concepto de arquitectura sostenible.

A su vez el bajo impacto medioambiental de la construcción que se busca, tiene aplicabilidad en dos ámbitos principales: la salud de las personas y los materiales respetuosos con el medio ambiente.

Con incidencia en la salud: Optimización de la luz natural, protección frente al ruido, práctica eliminación de contaminantes en el aire interior, provenientes de los materiales de construcción y baja radiación ionizante (Gas Radón).

Con respecto a los materiales ecológicos: Utilización de materiales de proximidad, abundantes en la zona, con alto contenido en reciclados, materiales de construcción de bajo impacto ambiental durante su producción y puesta en obra, construcción fácilmente desmontable, o hecha con materiales que se puedan revalorizar o ser eliminados sin perjuicio para el medio ambiente (Ecología en la construcción).

Para que las nuevas construcciones se acomoden a estas nuevas exigencias deben cumplir con 10 principios básicos:

- Valorar las necesidades: La construcción de un edificio tiene impacto ambiental, por lo que se deben analizar y valorar las necesidades de espacio y superficie, distinguiendo entre aquellas indispensables de las optativas, y priorizándolas.
- Proyectar la obra de acuerdo con el clima local: Se debe buscar el aprovechamiento pasivo del aporte energético solar, la optimización de la iluminación y de la ventilación natural para ahorrar energía y aprovechar las bondades del clima.
- Ahorrar energía: Significa obtener ahorro económico directo. Los más importantes factores para esto son la relación entre la superficie externa, el volumen y el aislamiento térmico del edificio. Ocupar poca superficie externa y un buen aislamiento, producen menor pérdida de calor. También se puede ahorrar más usando sistemas de alto rendimiento y bajo consumo eléctrico para la ventilación, iluminación artificial y los electrodomésticos.
- Pensar en fuentes de energía renovables: En la proyección de un edificio, se debe valorar positivamente el uso de tecnologías que usan energías renovables (placas de energía solar, biogas, leña, etc.). Es conveniente la producción de agua caliente sanitaria con calentadores solares, o la producción de calor ambiental con calderas de alto rendimiento y bombas de calor, la energía eléctrica con sistemas de cogeneración, paneles fotovoltaicos o generadores eólicos.
- Ahorrar agua: El uso racional del agua consiste en la utilización de dispositivos que reducen el consumo hídrico, o que aprovechan el agua de lluvia para diversos usos (WC, ducha, lavado de ropa, riego de plantas, etc.)
- Construir edificios de mayor calidad: Los edificios ecológicamente sostenibles tienen mayor calidad y mayor longevidad, son de fácil manutención y adaptables para los cambios de uso. Exigen menos reparaciones y al final de su ciclo de vida son fácilmente desmontables y reutilizables; sobre todo si el sistema de construcción es simple y la variedad de materiales usados es limitada.

- Evitar riesgos para la salud: Los riesgos para la salud de los trabajadores no dependen sólo de la seguridad en la obra, sino también de los materiales de construcción utilizados durante la producción y levantamiento de la obra. Las grandes cantidades de solventes, polvos, fibras y otros agentes tóxicos son nocivos, incluso después de la construcción y por un largo tiempo contaminan el interior del edificio y provocan dificultades y/o enfermedades a las personas o animales que habiten el lugar.
- Utilizar materiales obtenidos de materias primas generadas localmente: El uso de materiales obtenidos de materias primas locales (abundantemente disponibles) y que usen procesos que involucren poca energía, reduce sensiblemente el impacto ambiental. El uso de materias locales redundaría en menores tiempos de transporte, reduce el consumo de combustible y la contaminación ambiental.
- Utilizar materiales reciclables: La utilización de materiales reciclables prolonga la permanencia de las materias en el ciclo económico y ecológico, por consiguiente, reduce el consumo de materias primas y la cantidad de desechos.
- Gestionar ecológicamente los desechos: Para poder gestionar ecológicamente los desechos provenientes de las demoliciones o reestructuraciones - restauraciones de los edificios se debe disminuir la cantidad y la variedad, subdividiendo los desechos por categorías (plásticos, metales, cerámicas, etc.) de manera que se facilite la recuperación, el reciclaje o el re uso de materiales de construcción. [Bongiovanni, 2011].

Todo el tema ecológico descrito en este punto señala una amenaza para BODEGAS Y LOCALES S.A.S., debido a que un alto porcentaje de sus construcciones, no están construidas con las tendencias modernas de diseño y materiales y podrían no ser del interés de los que defienden la conciencia social de la preservación del medio ambiente y los que trabajan con todo furor por bajar los costos de producción, además las nuevas construcciones son mucho más adaptables para los cambios de uso.

7.1.1.6 Factor Legal

Los objetivos que se propone lograr el municipio de Itagüí a corto mediano y largo plazo y que están consignados en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), muestran un gran esfuerzo por mejorar en muchos aspectos, la forma de vivir de los habitantes del municipio y en ellas se cuenta la creación de riqueza mediante del incremento en la productividad, como puede concluirse después de leer el Artículo 2, del POT, en cual se definen las metas que estructuran el plan para la realización de la visión del ordenamiento territorial del municipio, las cuales son:

- Itagüí ciudad industrial, comercial y de servicios.
- Ciudad con desarrollo humano, integral y ambientalmente sostenible.
- Articulada a la región metropolitana y a las subregiones vecinas.
- Espacialmente funcional.
- Ciudad donde se da la concertación entre administración municipal, sector privado y comunidad para el desarrollo de políticas comunes.

Lo anterior se ratifica durante todo el desarrollo del POT, pero para la pertinencia del sector inmobiliario se puede enfatizar en el artículo 8: Política para el Desarrollo Industrial, Comercial y Generación de Empleo en el Municipio que habla de la definición de mecanismos interinstitucionales que permitan cumplir con la política para el Desarrollo Industrial, Comercial y Generación de Empleo en el Municipio, promoción del ingreso de nuevas unidades productivas al Municipio con criterios de competitividad y formas de producción más limpias.

El Artículo 3 del POT que hace alusión al modelo de ordenamiento territorial, en numeral 3.5, habla de la base económica del plan y considera muy cerca al municipio como un gran centro comercial y de servicios con localización de industrias competitivas y amigables con el medio ambiente, que promueve la adecuada mezcla de usos y la tecnologías limpias, dándole fuerza a este tema con la política de usos del suelo que habla de fortalecer a Itagüí en su función de centro de desarrollo de actividades de la zona sur del Valle de Aburrá y cuyos programas pretenden Impulsar el desarrollo de asentamientos comerciales que sostengan la posición del municipio como el centro de actividades comerciales y de servicios de la zona sur del Área Metropolitana

del Valle de Aburrá e incentivando la creación de proyectos industriales, comerciales y de servicios generadores de empleo

No solo se trata de mantener las empresas actuales sino de crear otras nuevas y garantizar para todas condiciones favorables para que estas puedan desarrollar su actividad económica, como se muestra en otros apartes del POT como es el de la Política para la prevención y atención de desastres cuyos programas tienden a la promoción y fortalecimiento de un Sistema Municipal para la Prevención, articulado con el sistema metropolitano, definiendo subprogramas como el fortalecimiento del CLOPAD y de la dotación del Cuerpo de Bomberos Municipal, articulado a los Cuerpos de Bomberos de la Zona Sur del Valle de Aburrá.

Se puede concluir que la tendencia que marca el aspecto legal de promover industria y comercio en el municipio favorece la ciudadela debido a que la puesta en marcha de dicha estrategia requiere de espacios propicios para ello como los ofertados actualmente y con posibilidad de crecer en metros cuadrados.

El tema del transporte es otro punto bien interesante para el desarrollo y fortalecimiento del sector inmobiliario en el municipio de Itagüí y se encuentran en el POT los siguientes proyectos:

Artículo 44. Proyectos viales en el corto y mediano plazo.

Estudio de factibilidad y reserva de fajas de terreno (66 metros) del proyecto vial, que complementa el corredor multimodal del río entre Espumas Medellín y los límites con el municipio de La Estrella.

Reglamentación de las terminales y depósitos de buses del transporte público municipal.

Estudios de demanda de la vía regional y reglamento del tráfico pesado en el municipio dentro del proyecto de la canalización de los tráficos masivos interregionales a lo largo de la Troncal.

Para lograr mejores accesos a los desarrollos industriales y comerciales:

Aplicación del estudio específico de andenes a lo largo de los principales sectores industriales y comerciales, e identificación de las áreas de circulación de los mismos para evitar la permanente apropiación de los espacios reservados al peatón y a la bicicleta (Red Caminera).

Instalación de fases peatonales adecuadas en los semáforos que se localicen sobre los principales corredores comerciales e industriales.

Construcción de la vía Regional (Troncal Occidental), dentro del proyecto vial que complementa el corredor multimodal.

Adquisición de los predios para la construcción de los cuatro intercambios viales sobre el corredor multimodal.

Lo anteriormente descrito con respecto al mejoramiento de los accesos de los establecimientos y lugares industriales y comerciales, suponen oportunidades para la ciudadela por la mayor facilidad de desplazamiento hacia ésta.

Y, finalmente, en el tema del transporte, el artículo 52. Sistemas de transporte de carga se habla de prohibir la circulación de vehículos de carga pesada por las vías arterias urbanas, colectoras y de servicios. Lo que señala una oportunidad para BODEGAS Y LOCALES S.A.S. dado que está ubicado en un corredor vial sin restricción de circulación vehicular.

7.1.2 Las 5 Fuerzas de Michael Porter - Modelo de competitividad

7.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores - Barreras de entrada

Entre las barreras de entrada para los nuevos competidores al sector inmobiliario, subsector de arrendamiento de bodegas y locales, según el texto de [Agudelo, 2013], se encuentran:

La saturación del sector, es decir la existencia de muchos oferentes de espacios, hace difícil el ingreso de nuevos competidores.

El incremento del valor comercial de los inmuebles demanda de altos niveles de capital para entrar en el negocio.

Las elevadas restricciones legales (como la reciente Ley 1673 de 2013)³ que rige la actividad valuatoria, a partir de la cual se ampliará la regulación al sector inmobiliario, distinto esto al proceso relacionado con los avalúos catastrales), técnicas y administrativas.

El efecto experiencia, limita las iniciativas de ingreso al sector.

La existencia de un grupo cerrado de firmas en el sector de la construcción y oferta de espacios diferentes a vivienda, destinados para arrendamiento, no facilita el ingreso de más competidores.

Las exigencias que hacen las entidades que agremian y regulan a las personas naturales y jurídicas pertenecientes al sector.

³ "Por La Cual Se Reglamenta La Actividad Del Avaluador Y Se Dictan Otras Disposiciones". Objeto: regular y establecer las responsabilidades y competencias de los avaluadores en Colombia para prevenir los riesgos sociales de inequidad, injusticia, ineficiencia, restricción del acceso a la propiedad, falta de transparencia y posible engaño a compradores y vendedores o al Estado.

- **Amenaza**

En el momento se gesta una amenaza que tiene que ver con la entrada al país de algunas franquicias, como en el caso de ColdwellBanker (Inmobiliaria Azul), quien ya opera en 8 departamentos, incluido Antioquia.

Entre los principales competidores se cuentan, Arrendamientos 1A, Alberto Álvarez, Bien Raíz, Coltebienes, Duque Giraldo, Orientamos, Royal Reality, Acrecer, Uriveritas y Espacio Sur.

Es de anotar que el tipo de competencia del sector inmobiliario si bien no es totalmente perfecta tiene más tendencia a esta que a una competencia imperfecta [Metrocuadrado, 2013].

7.1.2.2 La rivalidad entre los competidores

La existencia de un marco normativo y las normas técnicas sectoriales para regular al sector inmobiliario, frenan las iniciativas de una competencia desleal mediante la exigencia de elementos para profesionalizar la actividad inmobiliaria.

La existencia de un Sistema de Información del Sector Inmobiliario (SISI), compuesto por 43 indicadores del sector, y con base en datos aportados por las firmas afiliadas a diferentes gremios, generan datos e información del sector la cual se divulga en diferentes e importantes entidades para la consulta pública, de manera que los demandantes de espacios para bodegas, locales, establecimientos de comercio y/o manufactura puedan tomar decisiones [Portafolio, 2013]. Esto limita la rivalidad.

7.1.2.3 Poder de negociación de los compradores

Con relación a la demanda de espacios, como los que oferta la empresa, no se observa una capacidad de los clientes actuales ni los potenciales para incidir en la disminución del precio o canon de arrendamiento, menos en los precios de los inmuebles que oferta el mercado, tratándose de la adquisición o compra de estos.

La alta demanda de espacios en arrendamiento, tanto por empresas nacionales como internacionales, dificulta a los arrendatarios y a quienes están en la búsqueda de espacios para incidir en las condiciones que establecen los oferentes, y de manera especial Colombia es el país de América Latina con la mayor demanda de espacios en arrendamiento actualmente.

Los inmuebles destinados a establecimientos comerciales como las bodegas y oficinas, no los cobija la normatividad de arrendamiento de vivienda urbana en cuanto al incremento de los cánones de arrendamiento, de esta manera quedan regulados por el Código de Comercio, y por tanto cada agente-oferente puede establecer, con toda libertad, las condiciones y canon de arrendamiento según aspectos como la ubicación, calidad del espacio, valor agregado, etc. sin que haya problema por el valor y menos por los incrementos que se hagan año a año. Por lo tanto el comprador tiene un bajo poder en la negociación del canon de arrendamiento.

7.1.2.4 Poder de negociación de los Proveedores.

Con base en la información entregada por el departamento de compras de BODEGAS Y LOCALES S.A.S., se identificaron las siguientes situaciones:

En la compra de insumos claves para el desarrollo de la operación como es caso de las Ferreterías y Depósitos de materiales, la empresa por su alta liquidez y la forma de pago (contado) puede acceder a ciertos beneficios preferenciales (descuentos) que lo hace tener un poder medio de negociación.

Frente a proveedores de servicios públicos el poder de negociación es bajo, por tratarse de empresas de naturaleza oligopólica.

La compra de insumos que no son claves para el desarrollo del objeto social tales como: (elementos de aseo, cafetería, papelería, muebles y enseres, entre otros) es muy poca y por lo tanto el poder de negociación es bajo.

7.1.2.5 Amenaza de Ingresos de Producto Sustitutos.

Las edificaciones modulares, por su flexibilidad y fácil construcción crean soluciones adaptables a cualquier necesidad de espacio. Estas estructuras requieren de menor inversión, son más rápidas de construir y por tanto hay un menor tiempo en la entrega, se pueden desmontar muy fácilmente, puede haber un menor precio en el arrendamiento y generan menores impactos ambientales.

Los productores de este servicio se encuentran optimistas y dicen que poco a poco se acabará imponiendo este nuevo método de construcción por el gran atractivo de sus ventajas, esto debido a la observación de que en nuestro país, desde hace algún tiempo, se ha experimentado una significativa evolución en estas superficies para alquilar, desarrollando características técnicas para mejorar su estética, incrementar su confortabilidad, seguridad y evitar mantenimientos costosos a la infraestructura, todo esto aunado a un marcado profesionalización del sector

La existencia de una oferta de bodegas personalizadas permite al cliente una mejor atención a sus necesidades particulares y por tanto le otorga una mayor satisfacción al facilitarle un incremento en el valor agregado en cuanto a la forma en que se puede hacer uso de pequeños espacios, por cortos periodos de tiempo y una autovigilancia del área en uso.

Esta modalidad de almacenamiento responde al creciente interés de la población de contar con todos los servicios en un radio próximo y se entiende como un servicio complementario al comercio, convirtiéndose ahora en una opción cada vez más rentable para los pequeños emprendedores que ven en ella otros factores favorables como: la cercanía a su trabajo o residencia, el horario, el tiempo que utilizará estos servicios y los valores agregados de seguridad, parqueo y monitoreo electrónico [Metrocuadrado, 2012]

Operadores Logísticos: es una forma de tercerización del proceso logístico de materias primas, insumos, producto en proceso, producto terminado y otros servicios, donde un tercero

coloca los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura que garanticen el adecuado almacenamiento, transporte y distribución, entre otros procesos logísticos.

En Colombia la tendencia al uso de los operadores logísticos mantiene tasas de crecimiento constante año tras año, “Teniendo en cuenta un estudio que se realizó sobre los clientes o usuarios de operadores logísticos, se demostró que alrededor del 40% de las empresas colombianas está tercerizando la operación logística, y un 8%.

Los contenedores se han convertido en una modalidad de bodegas que facilita una rápida consecución de espacios para una inmediata utilización. Son adecuados para almenaje de materias primas e insumos en las obras, son apilables, adecuados para optimizar los espacios, no requieren condiciones especiales para su montaje y brindan especiales condiciones de seguridad. También son adecuados para el almacenamiento de materias primas y productos terminados.

Este sistema de almacenamiento ha alcanzado una importante aceptación en el país (Colombia), al ser una alternativa eficiente en comparación a otros sistemas de construcción tradicional. Reduce costos, tiempos de instalación y transportes. Igualmente brinda comodidad y confort al ser versátil en las posibilidades de ensamble. Sin embargo en el mediano plazo esta amenaza es de un nivel medio dado que las construcciones modernas representan un porcentaje ínfimo frente a las tradicionales.

7.1.3. Benchmarking

Los resultados que a continuación se presentan corresponden a la realización de la entrevista a una empresa en particular, perteneciente al sector, llamada ESPACIO SUR, la cual está ubicada al lado sur de Bodegas y locales S.A.S. y cuyas condiciones son muy similares.

La entrevista a la gerencia se realizó el 14 de mayo de 2013. Previamente se redactó el instrumento y se validó por parte del equipo de trabajo, además de asociar las preguntas con relación a los instrumentos diseñados y aplicados para el diagnóstico.

7.1.3.1 Preguntas y respuestas obtenidas

1. Cree que los clientes llegan a la empresa por el siguiente medio:

La publicidad en la Web

La Publicidad en Prensa

Por referenciación

Otro..... Menciónelo

Permuta de espacios

2. ¿Cuál de los anteriores medios propuestos considera es más efectivo y genera más posibilidades de negocio para su empresa?

Permuta de espacios

3. ¿Tiene un buzón u otro sistema para la recepción de las quejas y reclamaciones de los clientes?

SI A través de correo electrónico.

NO

4. En orden de importancia, diga 5 de las quejas más recurrentes de los clientes

1. Parqueo en zonas comunes
2. Adecuaciones en horarios fuera de los permitidos
3. Emisiones generadas por los procesos productivos
4. Acumulación de basuras
5. Cobro de parqueo

5. ¿La empresa cuenta con una plataforma estratégica?

SI

NO

6. ¿La empresa cuenta con un plan de mercadeo escrito?

SI

NO

7. ¿La empresa cuenta con un plan comercial escrito?

SI

NO

8. ¿La empresa cuenta con una política de descuentos?

SI

NO

9. ¿El precio de arrendamiento tiene incluido el gasto de vigilancia a asumir por el cliente o éste se cobra por separado?

Se cobra por separado

10. ¿Qué medios se tienen dispuestos para el pago del canon de arrendamiento?

- a. Consignaciones en cheque y efectivo
- b. Traslados electrónicos
- c. Pagos por sucursal virtual
- d. Tarjeta débito y crédito

11. ¿Qué valores, por metro cuadrado, tiene establecidos la empresa para los cánones de arrendamientos

- a. Mínimo \$10.000 máximo \$13.500, en promedio \$12.000

b. La cuota de administración es de \$1164 por metro cuadrado

12. ¿El personal de la empresa utiliza un uniforme?

SI

NO

13. ¿Qué hace la empresa para mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes y retenerlos?

- a. Negociación de planes de energía
- b. Buenas tarifas (precio competitivo)
- c. Mantiene el orden y el aseo en la ciudadela

14. ¿Realiza publicidad para el servicio ofertado

SI

NO

15. ¿En qué medio(s) realiza la publicidad?

- a. Redes sociales
- b. Correo electrónico
- c. Páginas web

16. ¿Cuenta con el servicio de una línea 8000?

SI

NO

17. Los gastos por publicidad al mes están:

- Entre \$50.000 y \$100.000
- Entre \$100.001 y \$500.000**
- Entre \$500.001 y \$1.000.000
- Más de \$1.000.000

18. ¿Ha tenido alguna queja por parte de los clientes por los incrementos anuales que se hacen en el canon de arrendamiento?

- SI**
- NO**

19. ¿Qué tiempo demora la empresa en atender un requerimiento de cotización?

Las cotizaciones se atienden de inmediato

20. ¿Se cuenta con un proceso de cobro persuasivo?

- SI**
- NO**

21. ¿Tiene la empresa un(os) abogado(s) vinculado(s) a la planta de personal para atender los procesos de cobro coactivo (jurídico)?

- SI**
- NO**

22. Del siguiente listado de información, ¿cuál se entrega al usuario acerca de las características de la bodega o local solicitado?

- Área total
- Altura

Área por espacios (bodega, oficina, cocineta, baños, etc.)

Tipo de conexión a energía

Internet (Wifi, banda ancha, cable)

Tipo de puerta

Tipo de piso

Tipo de vigilancia

Todos los relacionados y adicionalmente características de la fachada, perfilaría de las ventanas, acometidas, redes de gas y cuadro de mantenimiento.

23. ¿La vigilancia que la empresa presta a la oficina es 7 X 24?

SI

NO

24. ¿Tiene correo electrónico?

SI

NO

25. Cuando no se tienen espacios disponibles, ¿se hace referenciación a otros agentes (competencia)?

SI

NO

26. ¿Considera la competencia como un aliado estratégico para que haga referenciación a la empresa?

SI

NO

27. ¿Qué tipo de contacto realiza con algunos de los agentes de la competencia?

Reuniones, comités, consejos

28. ¿Con cuál(es) competidor(es) prefiere mantener una mejor relación y vinculo comercial?

Inmobiliarias

29. ¿La empresa posee un sistema de seguridad industrial para la prevención y/o atención de situaciones vinculadas a: incendios, terremotos, inundaciones, etc.?

SI

NO

30. ¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento a las instalaciones, redes y zonas comunes, etc.?

Mensual

31. ¿Evalúa la calidad del servicio percibido por el cliente?

SI

NO

32. Si la respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia lo hace?

Dos veces en el año

33. ¿Qué instrumentos o herramientas utiliza?

Encuesta

34. Del personal que trabaja en la empresa:

Hace parte de la planta

Es tercerizado

Ambos

35. ¿Celebra con alguna frecuencia reuniones con los clientes para conocer sus necesidades?

SI

NO

36. ¿Considera que es importante contar con un sistema de gestión de calidad?

SI

NO

37. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad?

SI

NO

38. ¿Cuáles son los diferenciadores de su oferta, para que los clientes lo elijan?

- **Buenas instalaciones**
- **Buen mantenimiento a la unidad**
- **Atención permanente**

39. De los siguientes factores, ¿cuál o cuáles son los que considera tienen más en cuenta los clientes para tomar una decisión de alquiler?

El precio

La ubicación del inmueble

X Las instalaciones

Otras.....cuáles _____

40. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación actual?

96%, para la fecha

41. Porcentualmente, ¿a qué actividad se dedican sus inquilinos?

15% Manufactura

70% Comercial

15% Servicios

Otro..... Menciónelo _____

42. ¿Ofrece servicios especiales a sus inquilinos?

X SI

NO

43. ¿Cuáles?

Jornadas de vacunación y de donación de sangre

44. ¿Cuántos metros cuadrados tiene el parque industrial?

23.677 metros cuadrados en 45 bodegas en:

- Bodegas: entre 18 y 270 metros cuadrados

- Bodegas entre 400 y 580 metros cuadrados

45. ¿Cuántas personas trabajan en el parque? 9 personas

46. ¿El parque industrial tiene restaurante?

SI

X NO

7.1.3.2 Resultados Benchmarking

Se aplicó cuestionario estructurado con 47 preguntas cerradas al Señor Octavio Grisales administrador del parque industrial BODEGAS SUR, la cual es una organización que corresponde a la misma categoría de con situaciones de entorno y variables de mercado muy semejantes.

Después de aplicar esta herramienta se notan muchas semejanzas en el estilo y las políticas aplicables en ambas compañías, sin embargo BODEGAS DEL SUR se relacionan de una forma más estratégica con el cliente, debido a que aplica mecanismos de retroalimentación y sus estrategias comerciales obedecen a un plan de mercadeo previamente establecido.

Como se puede observar en los resultados, las personas que laboran en la parte operativa de ESPACIO SUR están contratadas bajo la modalidad de outsourcing, a diferencia de BODEGAS Y LOCALES S.A.S., donde el personal es de planta, lo que genera como consecuencia que el personal tenga un mayor sentido de pertenencia, empoderamiento y la empresa a su vez sienta un mayor compromiso con estos frente a su desarrollo, motivación y bienestar.

7.2. Diagnóstico Interno

7.2.1 Encuestas a clientes

Se aplicó una encuesta a 19 clientes, previa selección a conveniencia de los más representativos de la Ciudadela, considerando para esto la mayor área ocupada, el mayor tiempo de permanencia y la importancia de la empresa (cliente) para BODEGAS Y LOCALES S.A.S., según lo determinado por la Gerencia Administrativa.

El número de encuestados equivale al 54,28 % de la población del parque industrial.

El instrumento aplicado contenía 27 preguntas. Fue diseñado bajo la metodología de la escala de Likert, aunque algunas preguntas (2) eran cerradas, consultando al encuestado sobre diferentes aspectos, entre los que se considera: la seguridad, el parqueo, la vigilancia, los espacios, el

mantenimiento de las instalaciones, la calidad del servicio, el precio, el trato del personal, las áreas comunes, los servicios públicos, entre otros.

Mediante esta encuesta se caracterizaron los productos ofrecidos en la ciudadela, conociendo los elementos diferenciadores e identificando oportunidades de mejora. Este instrumento se puede ver en el apéndice C, y con este se recogió la siguiente información:

A continuación se presenta la interpretación y análisis de los resultados obtenidos luego de la tabulación del instrumento aplicado “Cuestionario para Clientes”. Este análisis se hace ítem por ítem, y para facilitar la interpretación de los datos consignados en cada uno de los gráficos, se resumen los resultados sumando los factores positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) y los negativos (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) para determinar la tendencia de las opciones o alternativas propuestas para cada enunciado en la escala utilizada (escala de Likert).

Pregunta 1. ¿Cómo califica la seguridad del Parque Industrial en cuanto al cuidado y protección de las personas y de los bienes?

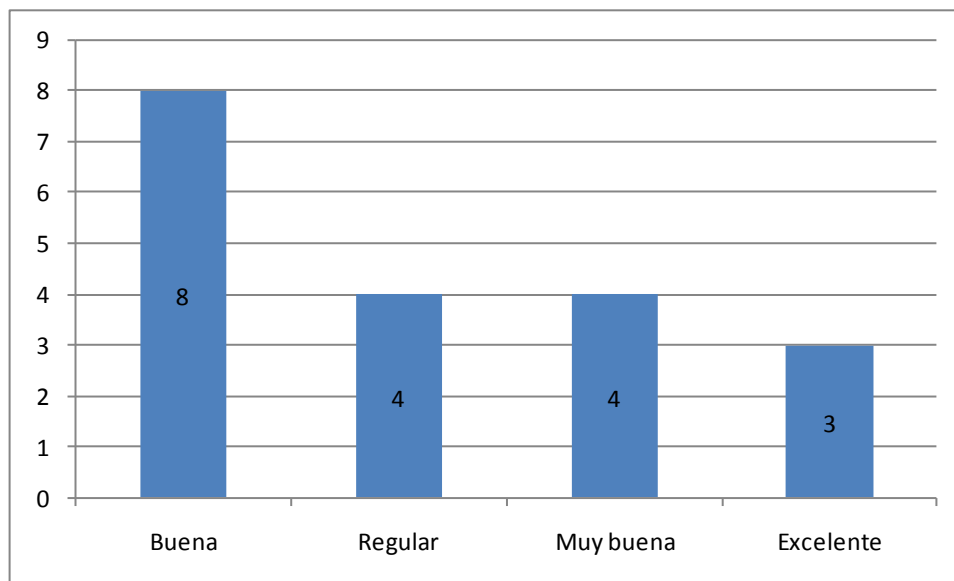


Gráfico No. 9. Calificación de la seguridad en el Parque Industrial.

Fuente. Los autores

El 63% (12 de 19) de los clientes califica la variable seguridad entre muy buena y buena, un 16% (3) dice que esta es excelente y el restante 21% (4) dice que esta es regular. Si bien en

términos generales hay una alta calificación, no debe dejarse de lado el porcentaje, 21%, que la evalúa como regular.

Pregunta 2. ¿Las zonas o áreas de parqueo para clientes y visitantes son suficientes?

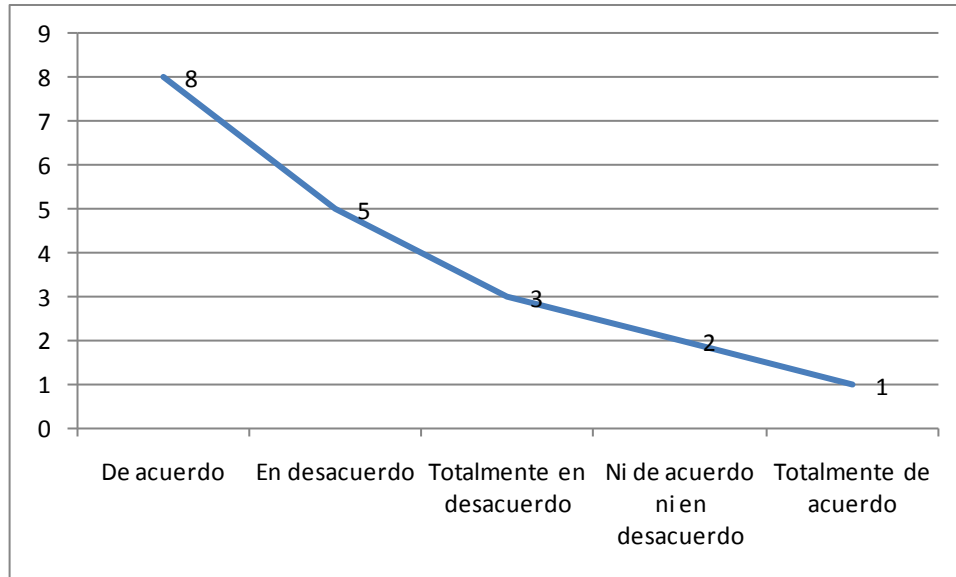


Gráfico No. 10. Zonas o áreas de parqueo.
Fuente. Los autores

El 47% de los clientes expresaron que las zonas o áreas de parqueo para clientes y visitantes son suficientes (42% está de acuerdo y otro 5% totalmente de acuerdo), pero otro 42% piensa que no (5 clientes dicen estar en desacuerdo y 3 manifiestan estar totalmente en desacuerdo). El 11% tiene una posición neutra.

Pregunta 3. ¿Las medidas para el acceso de las personas, clientes, empleados y visitantes, son muy buenas?

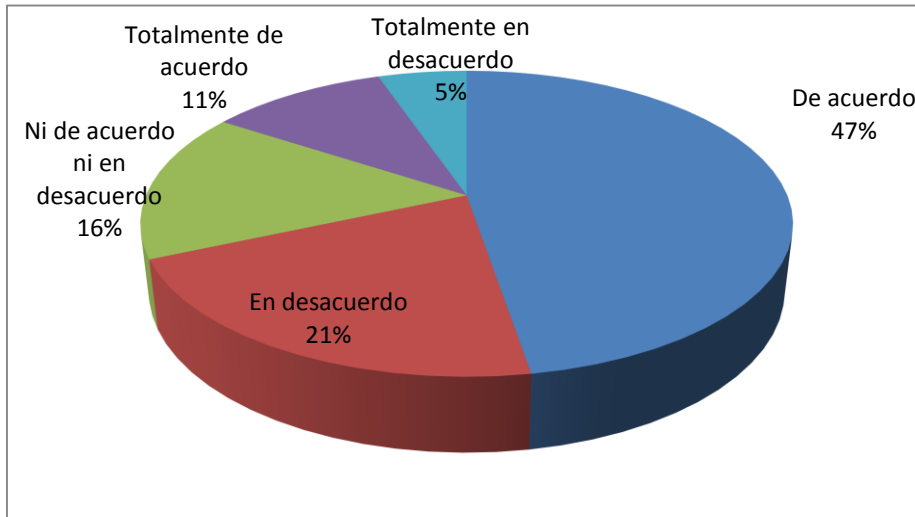


Gráfico No. 11. Medidas acceso de personas, empleados y visitantes..
Fuente. Los autores

Un 58% de los clientes aprueba las medidas que el Parque industrial tiene para el acceso del personal, un 26% en desacuerdo y el restante 16% tiene una posición intermedia. Si bien la mayoría valora positivamente esta variable, más de una cuarta parte de los clientes considera que hace falta trabajar más sobre la misma.

Pregunta 4. ¿El mantenimiento que se hace a las instalaciones, redes y zonas comunes es?

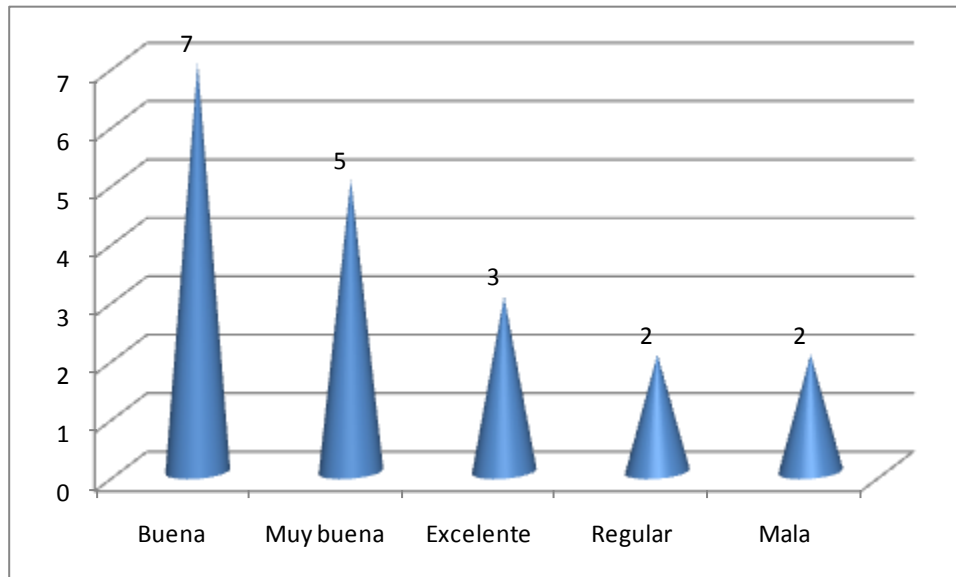


Gráfico No. 12. Mantenimiento que se hace a las instalaciones, redes y zonas comunes
Fuente. Los autores

El 63% de los clientes califica entre bueno y muy bueno el mantenimiento que la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S. realiza a los espacios. El 16% dice que este es excelente y el restante 21% lo pondera entre regular y malo. Dado que se trata de arrendamiento de locales, el porcentaje de calificación negativo que se obtuvo demuestra o coloca en evidencia que este aspecto no se ha trabajado de la mejor forma.

Pregunta 5. ¿La Calidad del servicio prestado por el personal del Parque Industrial es?

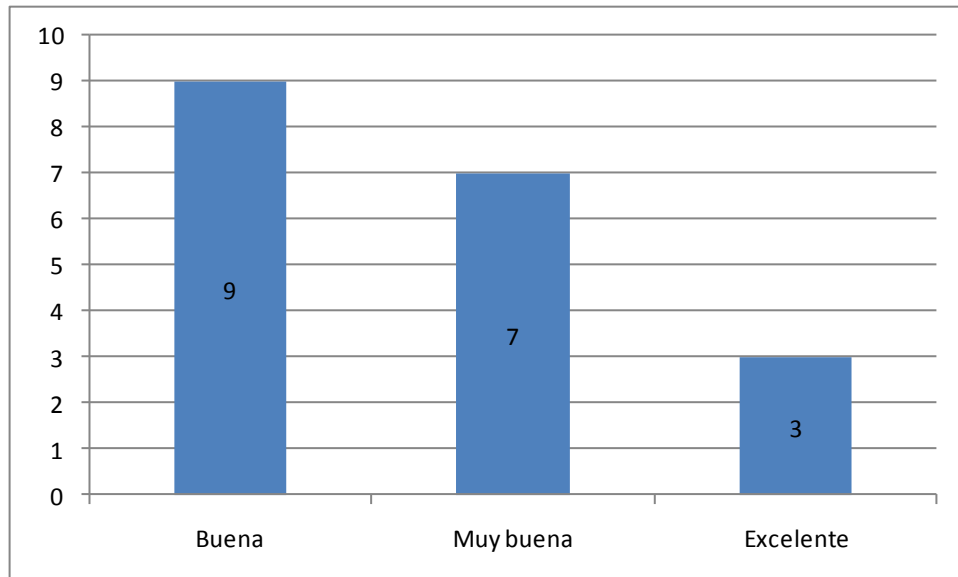


Gráfico No. 13. Calidad del servicio prestado por el personal del Parque Industrial.

Fuente. Los autores

El 100% de los clientes da una calificación positiva a la calidad del servicio que presta el personal administrativo y operativo del Parque Industrial, dado que el 84% la califica entre buena y muy buena y el restante 16% como excelente.

Esto evidencia que hay una buena atención, calidad humana y disposición para atender los requerimientos de los clientes y que el trato y la calidad del servicio son muy positivas.

Pregunta 6. ¿El Parque Industrial presta una debida atención a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias que ha hecho?

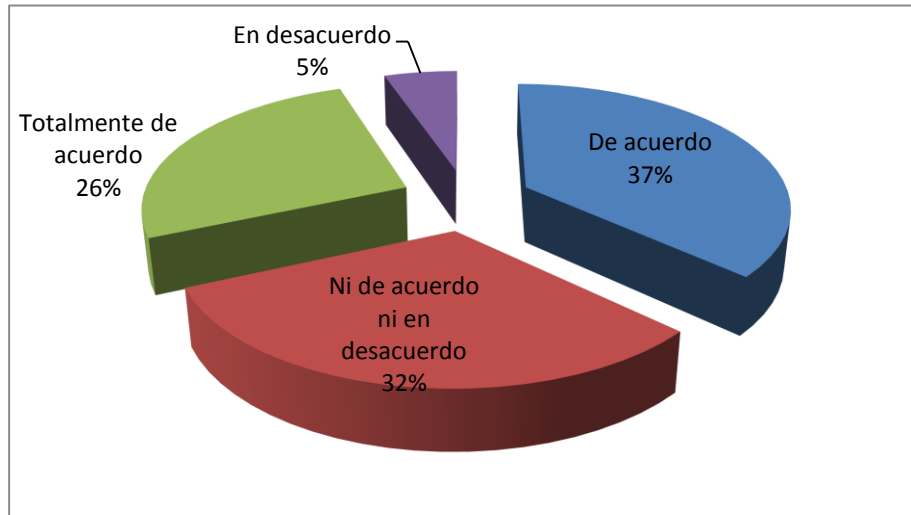


Gráfico No. 14. Atención de quejas, reclamos, peticiones y sugerencias.

Fuente. Los autores

El 63% de los clientes aprueba el sistema de peticiones, quejas y reclamos de BODEGAS Y LOCALES S.A.S., solo un 5% no está de acuerdo y el restante 32% le da una calificación neutra.

Lo anterior refleja el interés de la empresa por satisfacer las necesidades de los clientes y atender las sugerencias que los mismos hacen, lo que es un importante factor para el mejoramiento continuo y el mantenimiento de una relación donde todas las partes ganan.

Pregunta 7. ¿El precio que paga por metro cuadrado en el Parque Industrial es más económico con respecto a otros espacios (locales, bodegas) similares?

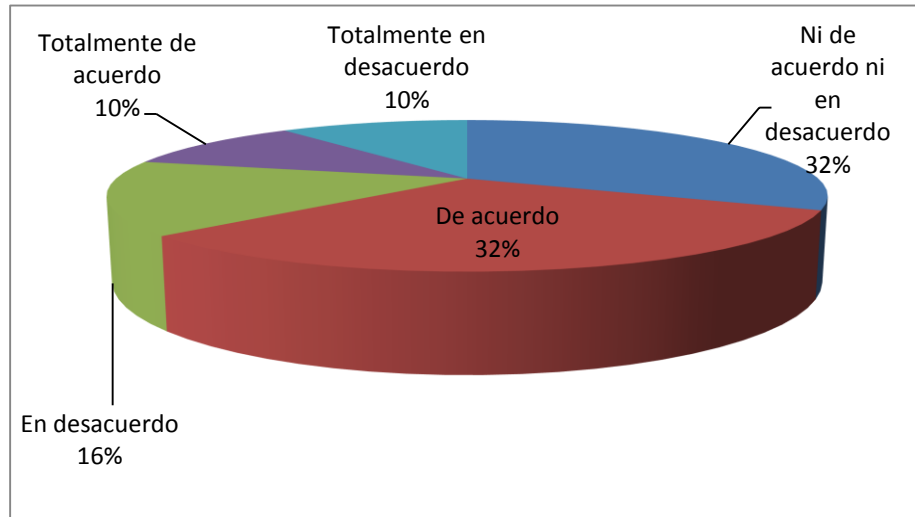


Gráfico No. 15. Precio que paga por metro cuadrado en el Parque Industrial.
Fuente: Los Autores

El 42% de los clientes manifestaron que el canon de arrendamiento, por metro cuadrado, que asumen en el Parque Industrial, está por debajo del mercado, mientras que un 26% dice que se paga un mayor valor. Un 32% de los clientes cree que el valor que se paga está acorde al mercado.

Pregunta 8. ¿El precio que paga por su local o bodega, según el área en metros cuadrados, corresponde al que pagan los demás clientes del Parque Industrial?

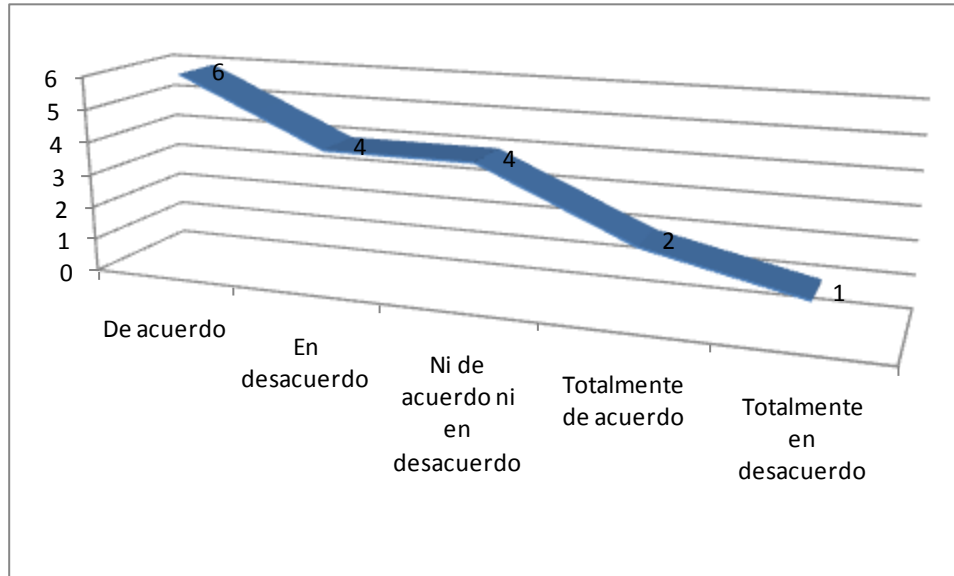


Gráfico No. 16. Precio que paga por local o bodega, según el área en metros cuadrados.
Fuente: Los Autores.

El 32% de los clientes manifiesta estar de acuerdo con el precio que asume por el espacio utilizado, con el que pagan los demás arrendatarios del Parque Industrial. El 21% dice estar totalmente de acuerdo. Un 21% está en desacuerdo. Otro 5% está totalmente de desacuerdo y el restante 24% se mostró neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) ante la afirmación.

Como se puede ver, el porcentaje de quienes están en desacuerdo, es similar al del ítem anterior donde un 26% cree que paga un porcentaje mayor que en otros espacios.

Pregunta 9. ¿El personal de la administración del Parque Industrial mantiene un contacto permanente con usted?

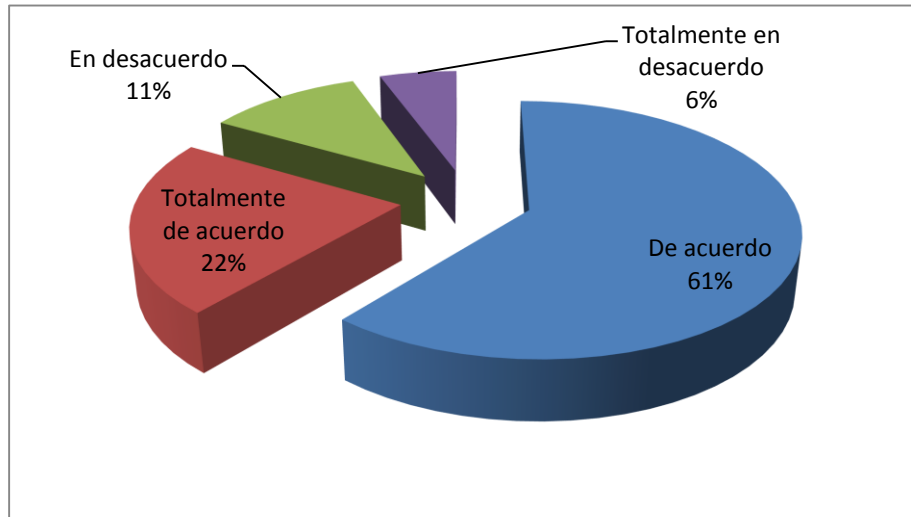


Gráfico No. 17. Contacto del personal administrativo.
Fuente: Los Autores.

Con relación al contacto del personal del área administrativa y operativa frente a los arrendatarios, el 83% aprueba la manera en que éste se realiza, al responder que está de acuerdo y totalmente de acuerdo, y el restante 17% tiene algunos reparos sobre el mismo en cuanto a la frecuencia, al responder que se está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, 11% y 6%, respectivamente.

Pregunta 10. ¿El incremento que se ha realizado en el canon de arrendamiento, año a año, está ajustado a lo determinado por la ley?

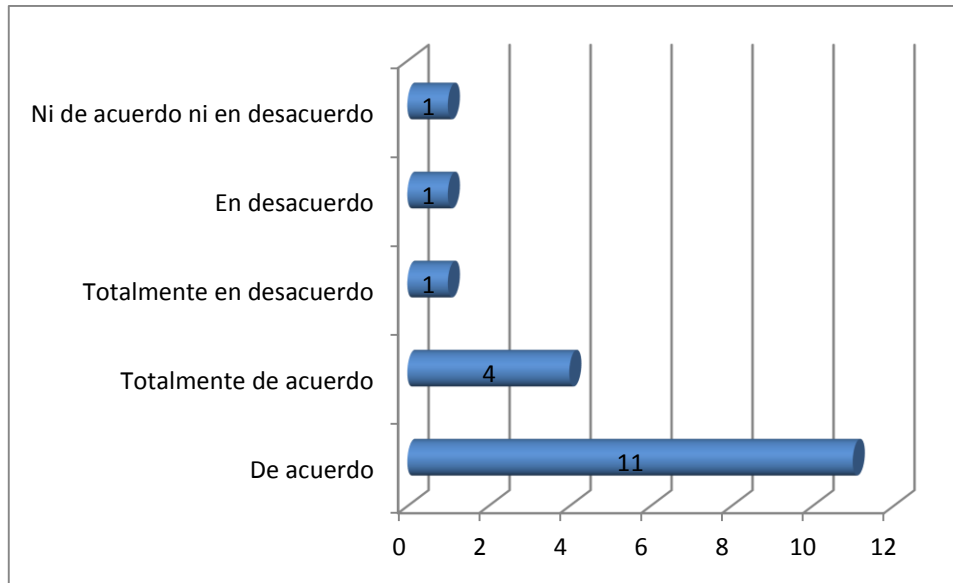


Gráfico No.18. Incremento que se ha realizado en el canon de arrendamiento, año a año.

Fuente: Los Autores.

El 83% de los arrendatarios manifestó que los incrementos que se han realizado año tras año para el canon de arrendamiento, están conformes a las autorizaciones que el gobierno hace, dado que 11 arrendatarios manifestaron estar de acuerdo y otros 5 dijeron estar totalmente de acuerdo). Un 11% (2 encuestados) dice que este canon no está ajustado a la ley, dado que uno respondió no estar de acuerdo y el otro está totalmente en desacuerdo, lo que presupone que estos piensan que se está cobrando un precio mayor. Y el 6% (1 persona) presenta una posición neutra.

Pregunta 11. ¿El Parque Industrial cuenta con espacios suficientes y adecuados para la movilidad de carga?

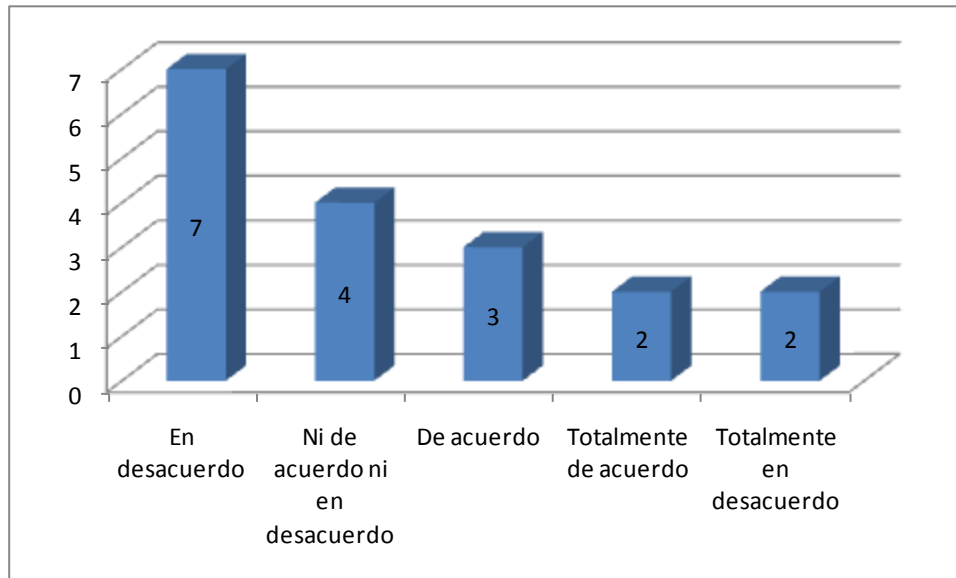


Gráfico No. 19. Espacios suficientes y adecuados para la movilidad de carga.
Fuente: Los Autores.

El 50% de los clientes cree que en el Parque Industrial no hay espacios suficientes para la movilidad de la carga (materias primas, insumos, productos en proceso, productos terminados) al estar en desacuerdo 7 de los encuestados y 2 totalmente en desacuerdo. Un 28% cree que los espacios si son suficientes (3 de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo). El restante 22% (4 encuestados) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cabe destacar que el tipo de clientes con los que cuenta actualmente el Parque Industrial, requieren de espacios suficientes para el desarrollo de sus actividades, las cuales en buena parte, por no decir en su totalidad, se encuentran vinculadas al bodegaje y a la manufactura, y en ambos casos se mueve mucha carga.

Pregunta 12. ¿El Parque Industrial cuenta con espacios suficientes y adecuados para circulación de personal?

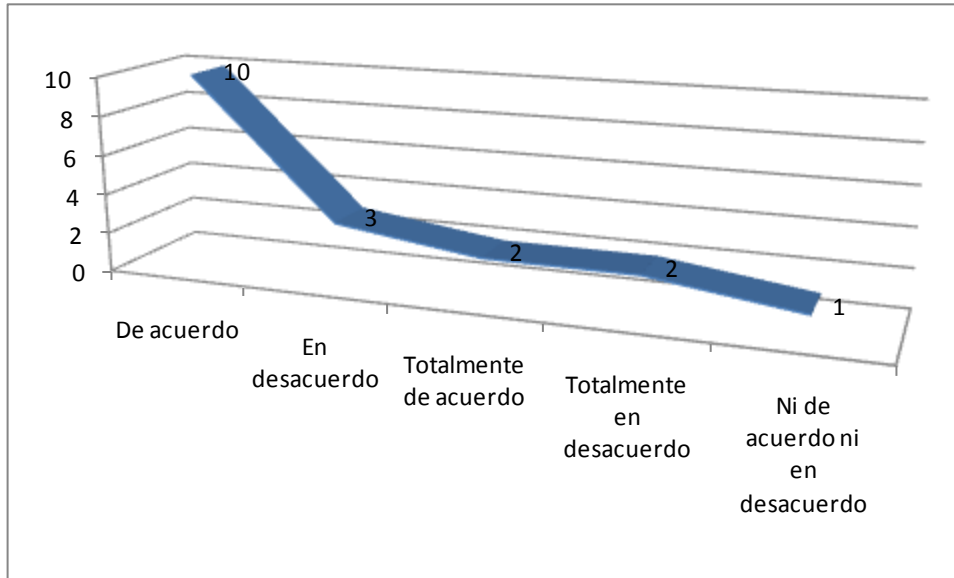


Gráfico No. 20. Espacios suficientes y adecuados para circulación de personal.
Fuente: Los Autores.

El 67% de los clientes manifestó que los espacios para el tránsito del personal están acorde a las necesidades (10 de los 19 encuestados están de acuerdo y otros 2 respondieron estar totalmente de acuerdo). El 28% cree que estos no son los suficientes ni los adecuados (3 encuestados manifestaron estar en desacuerdo y otros 2 dicen estar totalmente en desacuerdo). El restante 5% está en una posición neutra.

Dado que se tienen asentadas empresas manufactureras, las cuales tienen vinculado a sus actividades a un amplio número de personas, además de los visitantes y personal administrativo, se deben revisar estos resultados y trabajar en este aspecto.

Pregunta 13. ¿El Parque Industrial cuenta con áreas para la alimentación (cafetería y/o restaurante)?

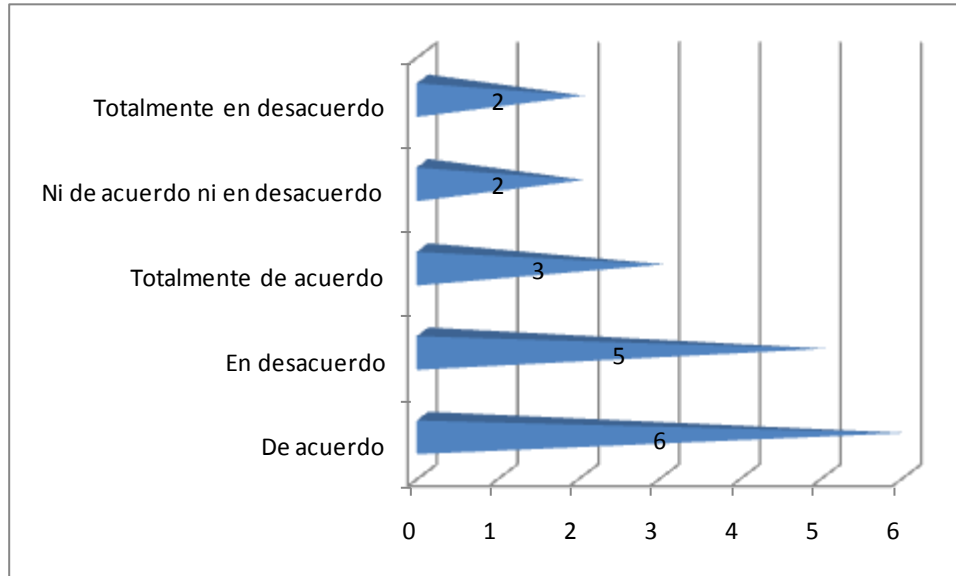


Gráfico No. 21. Áreas para la alimentación (cafetería y/o restaurante)..
Fuente: Los Autores.

El 50% de los clientes de BODEGAS Y LOCALES S.A.S. manifestó que las áreas o espacios dispuestos para la alimentación del personal, cumplen, dado que la suma de los que están de acuerdo (6) y los que están totalmente de acuerdo (3) suma un total de 9 personas que corresponden al porcentaje referido. Un 39% cree que hace falta más en esta variable, dado que 5 respondieron estar en desacuerdo y otros dos dijeron estar totalmente en desacuerdo. El restante 11% (2 encuestados) dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Algunos de los clientes y empleados manifiestan que el servicio de restaurante que se ofrece es de mala calidad y que los precios son altos.

Pregunta 14. ¿El Parque Industrial cuenta con suficientes y adecuados servicios públicos?

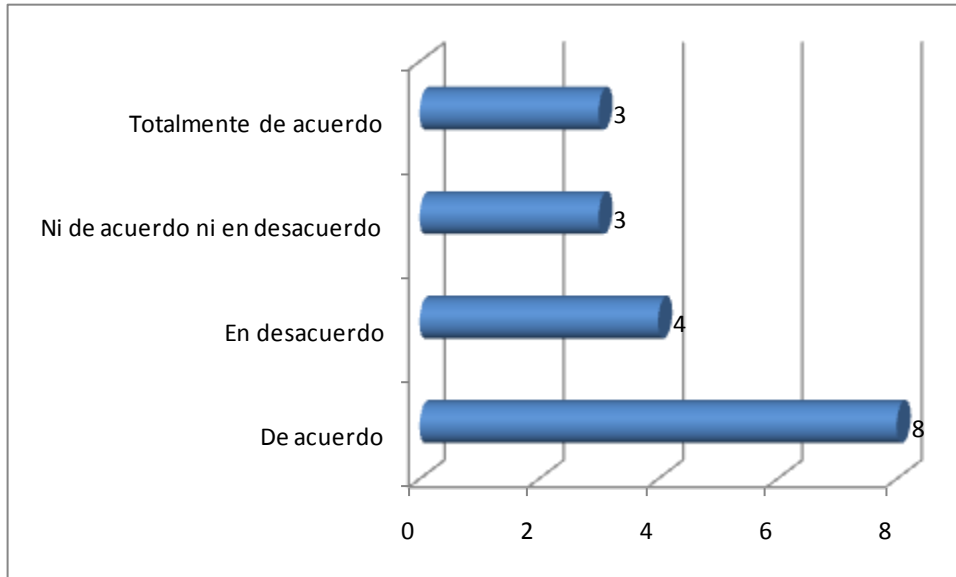


Gráfico No. 22. Áreas de servicios públicos.
Fuente: Los Autores.

El 61% de los clientes de BODEGAS Y LOCALES S.A.S. está de acuerdo con la oferta de servicios públicos que la empresa ha dispuesto, tanto para empleados como para visitantes. Un 22% piensa que estos son insuficientes. El restante 17%, correspondiente a 3 personas, tienen una posición neutral.

Pregunta 15. ¿Hay una preocupación de la Administración del Parque Industrial por el mejoramiento permanente en la calidad del servicio ofrecido?

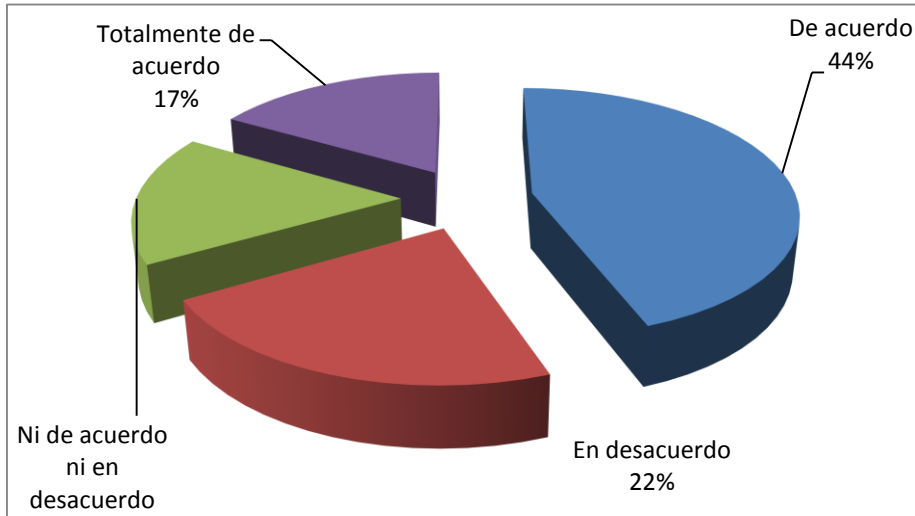


Gráfico No. 23. Mejoramiento permanente en la calidad del servicio ofrecido.
Fuente: Los Autores.

El 61% (44% y 17% que manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente) de los clientes cree que la administración del Parque Industrial tiene una preocupación por mejorar permanentemente la calidad del servicio prestado, pero un 22% (4 encuestados) de estos no lo ve así. El restante 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 16. ¿El Parque Industrial cuenta con un sistema de gestión de calidad?

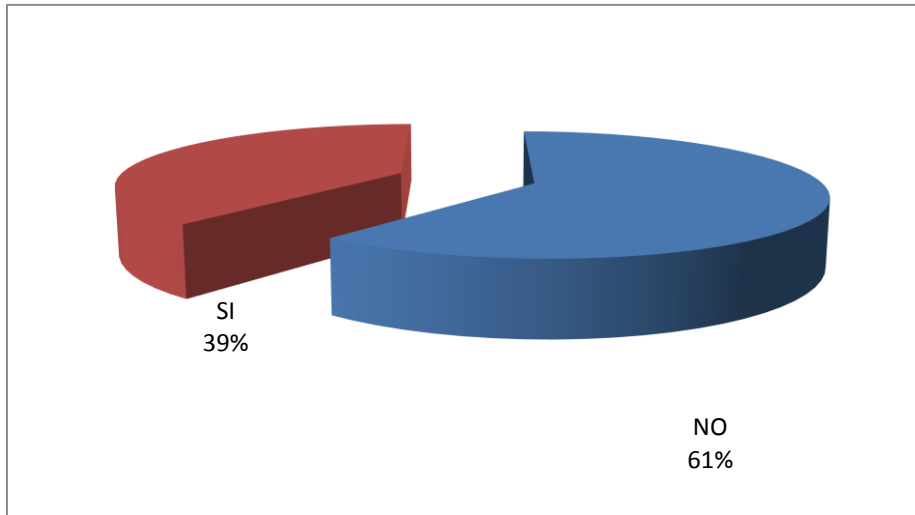


Gráfico No. 24. Sistema gestión de la Calidad.

Fuente: Los Autores.

El 61% de los clientes de BODEGAS Y LOCALES S.A.S. no tiene identificado el que la empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad, mientras que el restante 39% dice que sí.

Pregunta 17. ¿El local o bodega que ocupa actualmente lo consiguió por?

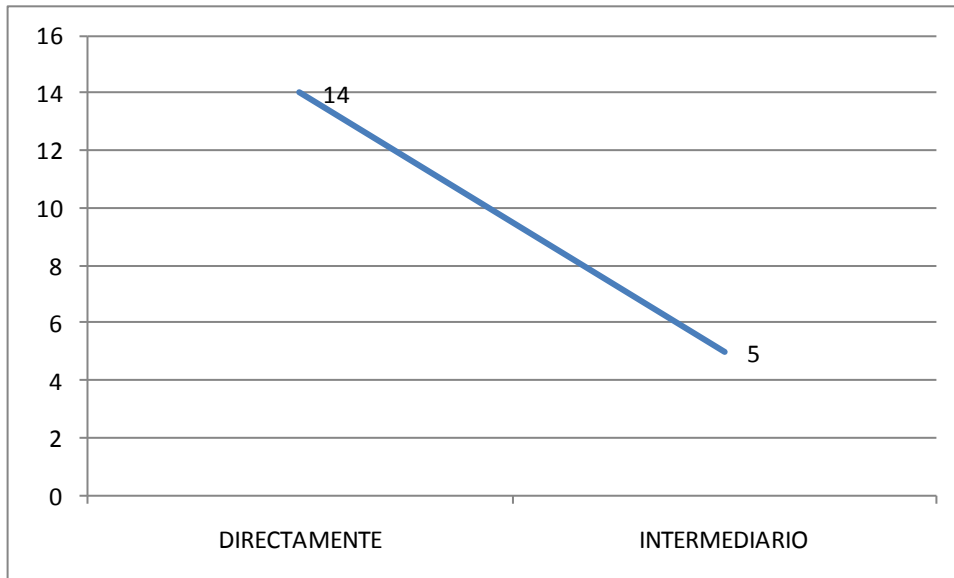


Gráfico No. 25. Consecución local o bodega actual.
Fuente: Los Autores.

El 70% de los arrendatarios consiguió directamente el espacio que ocupa actualmente y tan sólo el 30% se sirvió de un intermediario para ello.

Es de anotar que la empresa cuenta con el apoyo o colaboración de agencias de arrendamiento, las cuales actúan como aliados estratégicos para la referenciación del Parque Industrial como opción.

Pregunta 18. ¿Cuánto tiempo lleva como cliente del Parque Industrial?

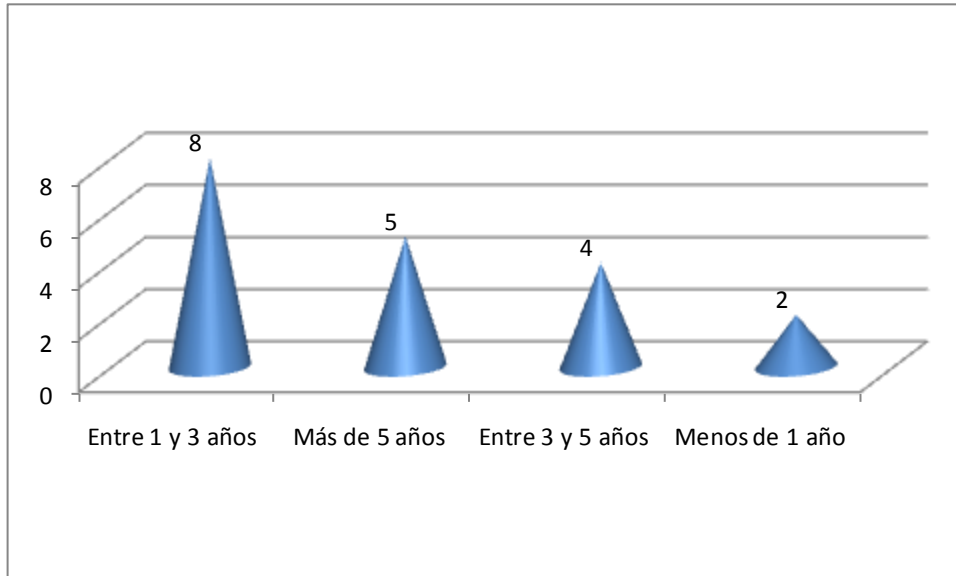


Gráfico No. 26. Tiempo de ocupación del local o bodega.
Fuente: Los Autores.

Los clientes actuales del Parque Industrial tienen un periodo de permanencia relativamente alto, pues el 40% esta lleva allí entre 1 y 3 años, el 50% lleva más de tres años y tan solo el 10% lleva menos de un año.

Pregunta 19. ¿En el Parque Industrial cuenta con muy buenas medidas de seguridad industrial?

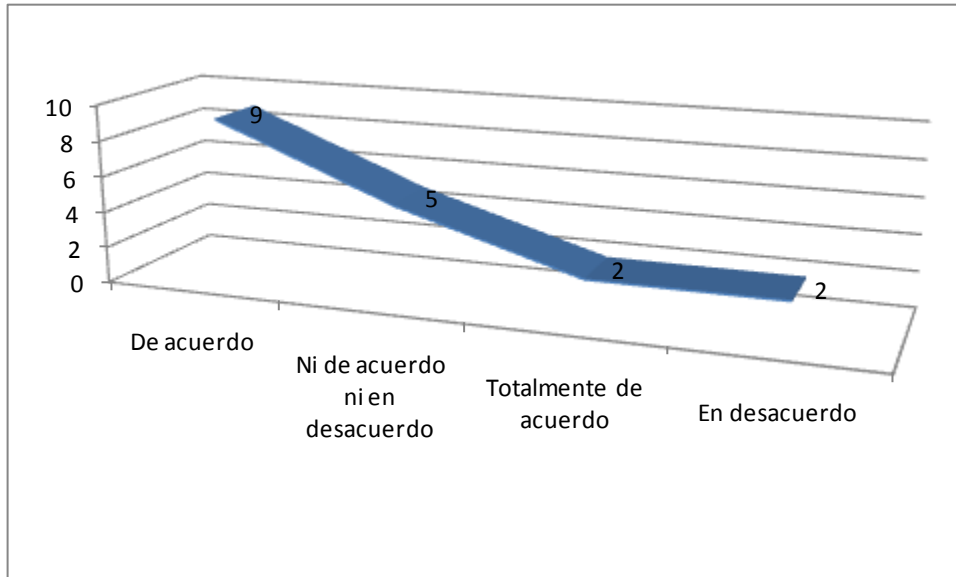


Gráfico No. 27. Medidas de seguridad. Industrial.
Fuente: Los Autores.

El 61% de los clientes avala las medidas de seguridad que se tienen en el Parque Industrial, al estar de acuerdo (9) y totalmente de acuerdo (2). Tan solo un 11% considera que esas son insuficientes. El restante 28% reflejó una posición neutra.

Pregunta 20. ¿Cómo califica la ubicación del Parque Industrial?

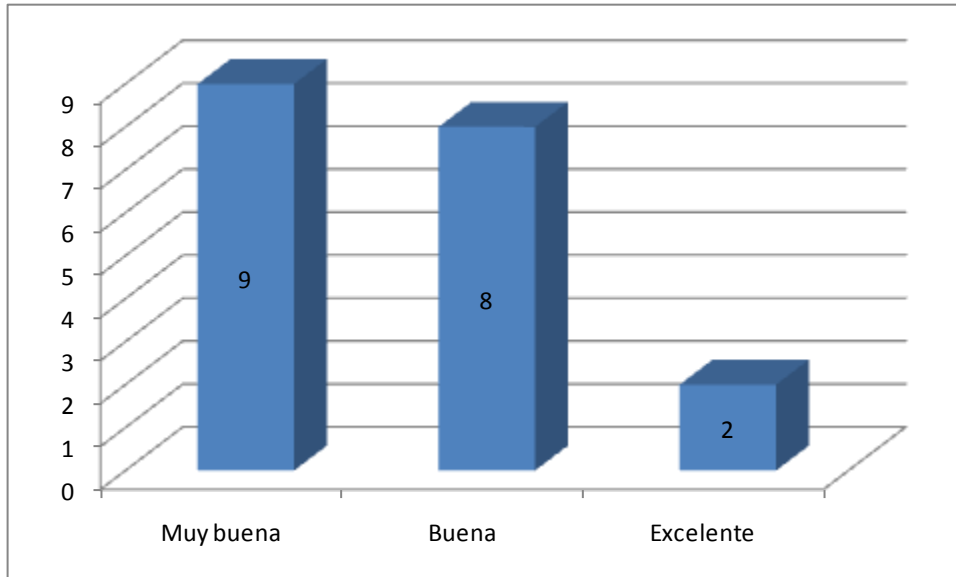


Gráfico No. 28. Calificación Ubicación parque industrial.
Fuente: Los Autores.

El 47% de los clientes considera que la ubicación del Parque Industrial es muy buena, el 42% que es buena y el restante 11% que esta es excelente.

Como se puede observar, este es un elemento de gran importancia para la empresa y clientes y puede ser un factor determinante a la hora de tomar un espacio en .

Pregunta 21. ¿Cómo califica la atención a los visitantes en la recepción?

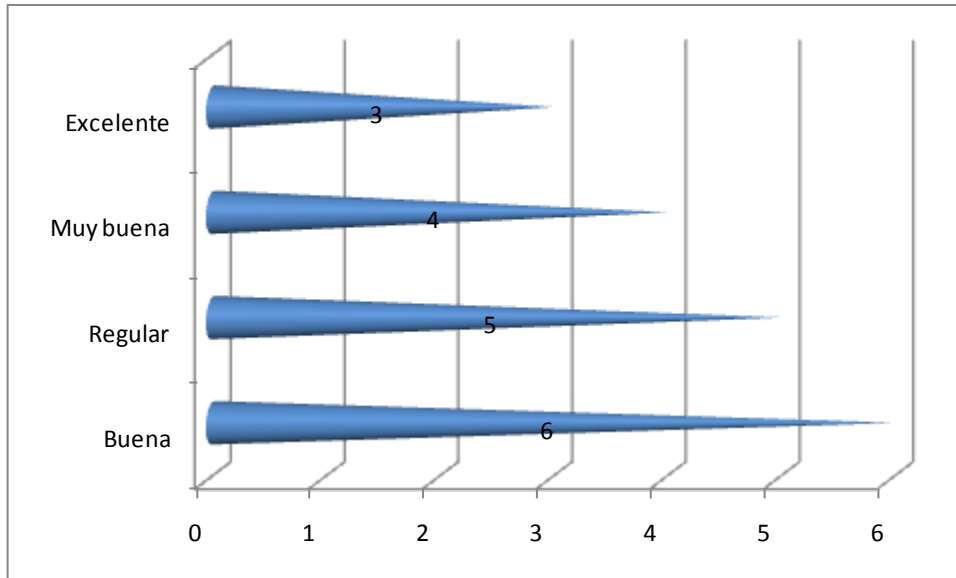


Gráfico No. 29. Atención a visitantes en recepción.

Fuente: Los Autores.

En cuanto a la atención que se brinda a los visitantes, los clientes manifestaron lo siguiente:

Un 33% manifestó que esta es buena, un 16% dijo que es excelente, un 29% dice que es regular y el restante 22% que es muy buena. En términos generales, el 71% calificó como positivo este aspecto.

Pregunta 22. ¿Las expectativas que tenía al ingresar al Parque Industrial se han cumplido satisfactoriamente?

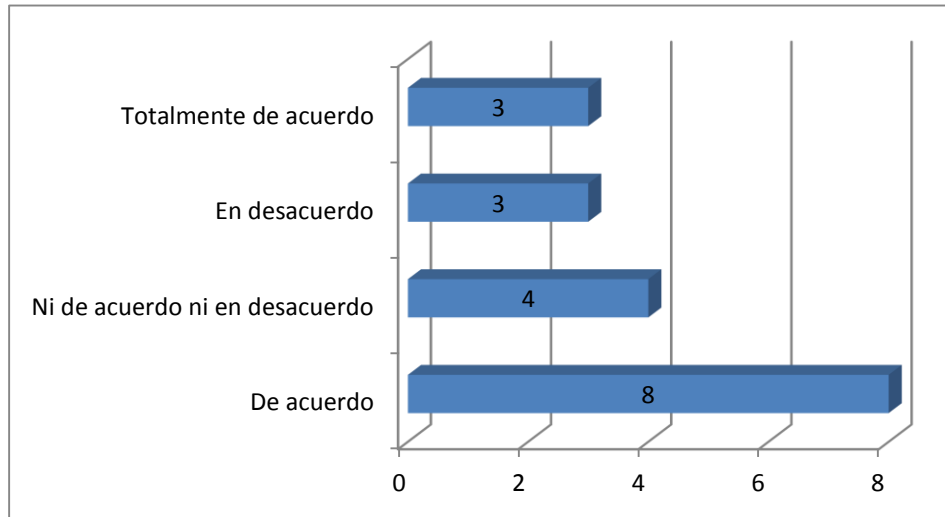


Gráfico No. 30. Expectativas que tenía al ingresar al Parque Industrial.
Fuente: Los Autores.

El 61% de los clientes ven cumplidas las expectativas que tenían al momento de tomar un espacio en el Parque Industrial (44% de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo), un 22% se muestra neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y el restante (17%) cree que las mismas no se han cumplido.

Pregunta 23. ¿Tiene pensado permanecer por largo tiempo en el Parque Industrial?

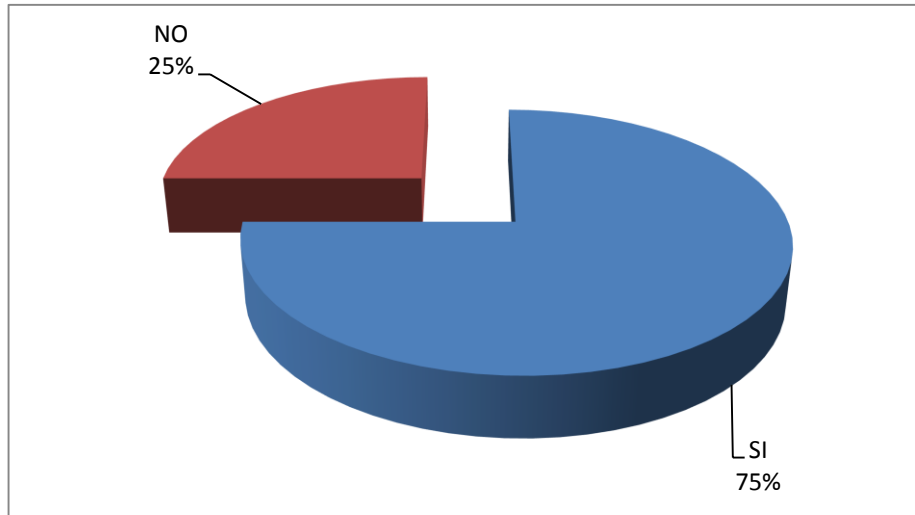


Gráfico No. 31. Tiempo de Permanencia calculado.

Fuente: Los Autores.

El 75% de los clientes espera permanecer en el Parque Industrial por largo tiempo, mientras que el restante 25% manifestó que no.

Pregunta 24. ¿El Parque Industrial debe ofrecer otras alternativas, como disponer de un espacio adecuado para las ventas de los bienes que se manufacturan en el mismo?

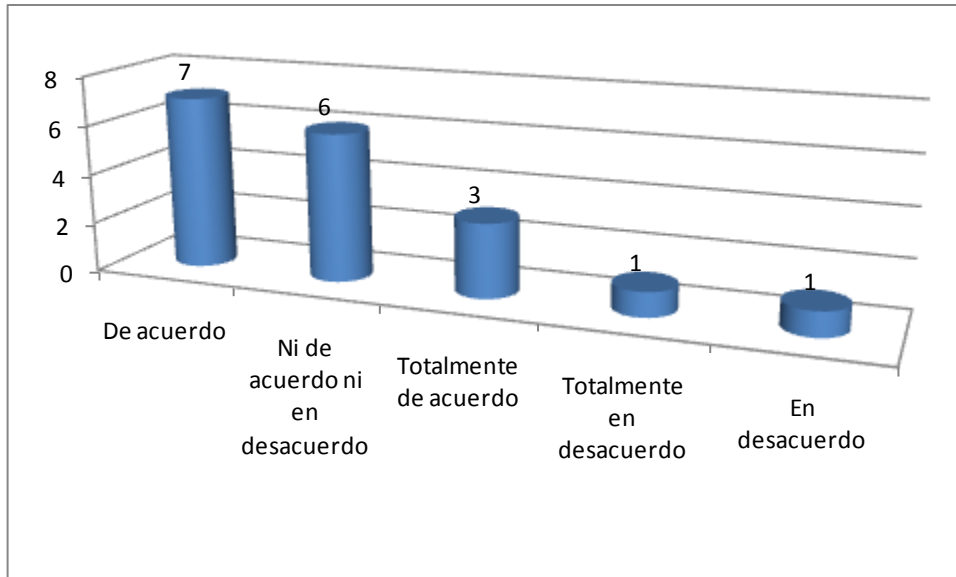


Gráfico No. 32. Posibilidad de ventas de los bienes que se manufacturan en la ciudadela.
Fuente: Los Autores.

El 56% de los clientes está de acuerdo en que BODEGAS Y LOCALES S.A.S. ofrezca otros servicios en el Parque Industrial, mientras que tan solo el 11% no lo ve necesario o conveniente.

Pregunta 25. ¿Qué factores diferenciadores encuentra en el Parque Industrial respecto a otras empresas que conozca o donde ha estado ubicado antes?

Algunos clientes consideran que los factores diferenciadores de están basados o sustentados en:

- La seguridad
- Bodegas acordes con las necesidades de los clientes y usuarios
- La amplitud de las bodegas
- La zona de parqueo.
- La tranquilidad
- La ubicación
- Los servicios
- Los parqueaderos
- Portería 24 horas

Pregunta 26. ¿El nivel de convivencia en el Parque Industrial es?

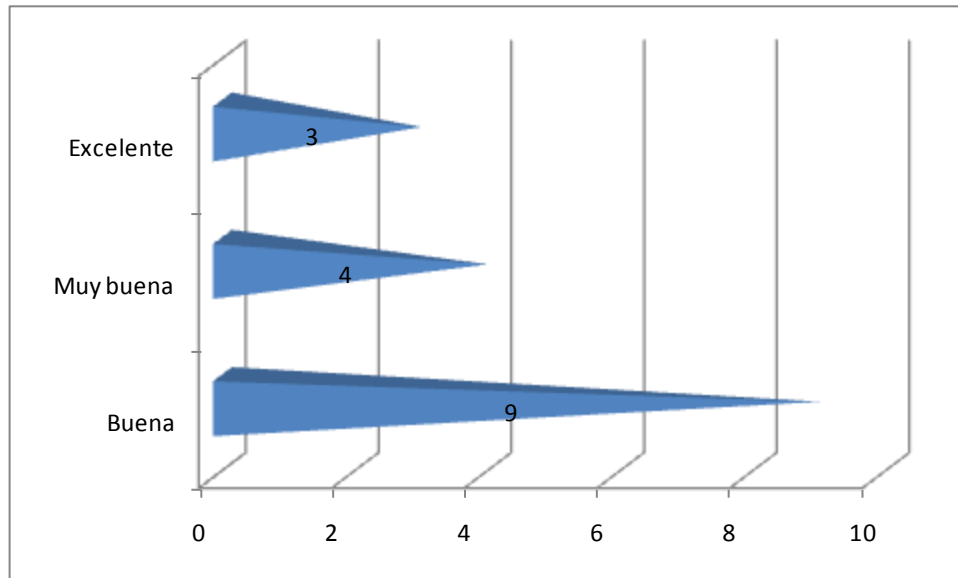


Gráfico No. 33. Nivel de convivencia en el parque industrial.

Fuente: Los Autores.

El 56% de los clientes calificó como buena la convivencia que se vive en el Parque Industrial el restante, el 26% como muy buena y el restante 18% la calificó como excelente.

Pregunta 27. ¿En qué aspectos debería mejorar el Parque Industrial?

Los clientes manifestaron que en el Parque Industrial se requiere.

- Más caferías o restaurantes
- Mejorar la seguridad de las bodegas.
- Revisión de cámaras de seguridad de la ciudadela
- Una fachada más adecuada,
- Amplitud para la circulación de vehículos,
- Organización de parqueaderos
- Espacios (aceras) para que el personal pueda caminar.

- El mantenimiento del malacate
- Que la vía de ingreso a las torres a-b esté totalmente despejada de carros
- Más parqueados
- Escaleras para subir al techo
- Aumentar nivel de seguridad, control de acceso

Análisis

Se visualizan aspectos que son bastante valorados dentro del esquema de la empresa como son la calidad en la administración, el nivel de convivencia dentro del parque industrial y la excelente ubicación del mismo.

Así mismo, otros elementos aunque no tienen unanimidad en la calificación alta, también tienen resultados favorables en la apreciación de los clientes como en el caso del nivel de rotación, donde el 90% de los inquilinos lleva más de 3 años en el parque industrial y además el 75% de los mismos tienen expectativas de permanencia en el largo plazo dentro de la ciudadela porque se encuentran a gusto y han visto satisfechas sus expectativas iniciales.

Entre otros aspectos favorables se tiene la apreciación positiva de los arrendatarios frente a los incrementos del valor del canon, las condiciones amigables y de consideración que se dan por parte de la administración del parque hacia los inquilinos y visitantes, la percepción de que existe un buen mantenimiento de las instalaciones y una preocupación constante por la seguridad.

La variable precio se muestra como fortaleza dentro del esquema comercial del negocio ya que los clientes observan que las tarifas actuales son razonables frente a las de la competencia y el sector y por otra parte sienten que hay política de equidad al interior de la empresa debido a que no existen diferencias sustanciales de las tarifas entre unos clientes y otros. Sin embargo, un análisis que sería importante revisar es si el precio que se tiene actualmente por metro cuadrado pudiera estar subvalorado frente a la propuesta de valor que ofrece y que por ende estaría afectando los niveles de rentabilidad y utilidad en la compañía.

Entre los canales de distribución existe una tendencia marcada a que los contratos de arrendamiento se den directamente gestionados con la administración del parque que por medio de una agencia o tercero, lo que genera unos ahorros al evitarse el pago de comisiones, y que además favorece la creación desde el inicio, de una relación de confianza entre las partes, aspecto vital para el mantenimiento de la relación comercial.

Otros aspectos no tan favorables son motivo de análisis y evaluación como son:

Los espacios de: parqueo, movilidad peatonal y de mercancía, estos son motivo de descontento para algunos de los usuarios de la ciudadela porque entre otras consecuencias se muestran trastornos en el flujo de movimientos de cargas ya sea de materias primas, productos en proceso o productos terminados. Al mismo tiempo se pone en riesgo la integridad física del peatón interno y visitante al escasear andenes y zonas comunes sociales.

La administración de la ciudadela no cuenta con un sistema de gestión de calidad basado en las necesidades del cliente y en el mejoramiento continuo, puntos que son percibidos por el cliente y manifestados de manera directa en el resultado de la encuesta, cuando respondieron, en un porcentaje del 37%, que las quejas, peticiones y reclamos no tienen la trascendencia que ellos esperan.

Todo esto redundando en el olvido de establecer acciones de valor agregado pensadas y diseñadas para el cliente, como en el caso de la deficiencia de la cafetería, la ausencia de un cajero y la ausencia de un espacio para que los inquilinos realicen actividades comerciales y sociales dentro de la ciudadela.

Por todo lo anterior se puede evidenciar que la realidad actual de la ciudadela en el conjunto de la interacción de todas sus variables son fenómenos que se presentan de una forma espontánea y que por tanto no obedecen a la formulación y desarrollo de un plan, por lo que se puede inferir que demanda o requiere del diseño y formulación de un plan de mercadeo que permita direccionar en forma más lógica, consecuente y controlada la gestión comercial de la compañía.

8. Compilación de los resultados del diagnóstico

8.1 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA - BODEGAS Y LOCALES S.A.S.		
POSITIVO FORTALEZAS	NEGATIVO DEBILIDADES	
ORIGEN INTERNO	La mayor oferta de espacios (35.000 mt2) frente al competidor (23.766 mt2) más próximo espacialmente.	Falta de un plan de mercadeo
	El personal que trabaja con la empresa es personal vinculado a la misma, no se terceriza el proceso.	No se estudian posibilidades de desarrollo o adecuación del producto/servicio para responder a las tendencias del mercado.
	La experiencia de la empresa en el mercado.	La falta de espacios para la circulación de personas y de carga
	Alto poder de negociación con los proveedores clave	Espacios limitados para el descanso, alimentación y encuentro de los empleados de las diferentes empresas asentadas en el parque industrial
	La buena calidad del servicio prestado a los clientes y visitantes por parte del personal de la empresa	No se dispone de línea 018000
	El cumplimiento de las expectativas generadas a los clientes	Pocas acciones promocionales
	Las buenas condiciones de seguridad y accesibilidad de las instalaciones de la empresa	La falta de un sistema de gestión de la calidad que potencie la calidad del servicio ofrecido
	La pronta y adecuada atención a las peticiones, quejas y reclamos	Falta de políticas para la asignación de los espacios de parqueo
	Precios adecuados	No se realizan investigaciones de mercados
	Los descuentos y facilidades en la forma de pago con las que cuentan los clientes	Carencia de un plan de mercadeo
La excelente ubicación del parque industrial	No se hace una medición periódica de la satisfacción del servicio	
La baja rotación de los arrendatarios		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
ORIGEN EXTERNO	La falta de suelo para construir vivienda en Medellín está haciendo que en la ciudad la propiedad raíz sea cada vez más cara.	Tendencias a construcciones ecológicas
	La creación de normas técnicas y legales de obligatorio cumplimiento para las empresas del sector	Crecimiento de los operadores logísticos integrándose cada vez más en la cadena de abastecimiento.
	Favorabilidad de factores económicos: crecimiento y liquidez, incremento del ingreso per cápita, las bajas tasas de interés, bajos niveles de desempleo, la disminución de los niveles de pobreza y mejoramiento del indicador GINI	La tendencia mundial de sistemas ligeros de construcción y de rápida instalación con materiales que reducen los gastos de mantenimiento.
	Los altos niveles de inversión extranjera directa (IED)	La oferta de nuevas alternativas para el almacenamiento (minibodegas, contenedores, construcciones modulares, entre otros)
	El incremento de los precios de la construcción diferente a vivienda, lo que hace que las posibilidades de rentar en vez de comprar o construir sean mayores	Los lugares para las construcciones actuales son escogidos teniendo en cuenta nodos de transporte.
	En el municipio de Itagüí se reglamentará la prohibición de la circulación de vehículos de carga pesada por las vías arterias urbanas, colectoras y de servicios.	El reciente surgimiento del modelo de franquicias en el sector, como en el caso Coldwell Banker.
	Las políticas y acciones del gobierno local que promueven y potencializan las redes viales, los sistemas de transporte, la construcción y el fortalecimiento del comercio y la industria	El acelerado crecimiento del sector de la construcción, en especial de edificaciones no destinadas a la vivienda, lo que incrementa la oferta de espacios como bodegas, oficinas y locales comerciales destinados para el arrendamiento
	Hacer parte del gremio (Fedelonjas) y tener acceso a los sistemas de información PROM	La fuerte expansión de la construcción en los municipios aledaños a Medellín debido a la escasez de suelo.
	Proximidad a organismos de atención de emergencias, desastres y seguridad (Bomberos, Defensa Civil y Policía Nacional)	
	Marcas reconocidas asentadas en la empresa	

CONVENCIONES			
La información contenida en cada uno de los cuadrantes, y según la convención (color) fue obtenida de:			
PESTEL	BENCHMARKING	PORTER	ENCUESTA CLIENTES

Tabla 14. Matriz DOFA

Fuente: Los Autores.

8.2 Árbol de problemas

Tal como se puede observar en la figura 3, árbol de problemas diseñado para el caso de BODEGAS Y LOCALES S.A.S., y considerando para ello los resultados y análisis de la información obtenida de los diferentes instrumentos de recolección aplicados (PESTEL, Porter, Bechmarking y la encuesta clientes), el encadenamiento causa/efecto permite ordenar los problemas principales y a su vez facilita la identificación de los efectos. Así, el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto, plan de mercadeo, queda determinado por lo que se ha relacionado de forma causal en el árbol de problemas. A su vez, la clarificación de la cadena de problemas permitirá trabajar de mejor forma el diseño de las estrategias y tácticas, hacer un seguimiento a la ejecución del plan en cuanto a los supuestos que se determinen para cada caso y una vez concluido el mismo evaluar si el(los) problema(s) ha(n) sido resuelto(s) o no con fundamento en los objetivos propuestos y las actividades desarrolladas.

Árbol De Problemas

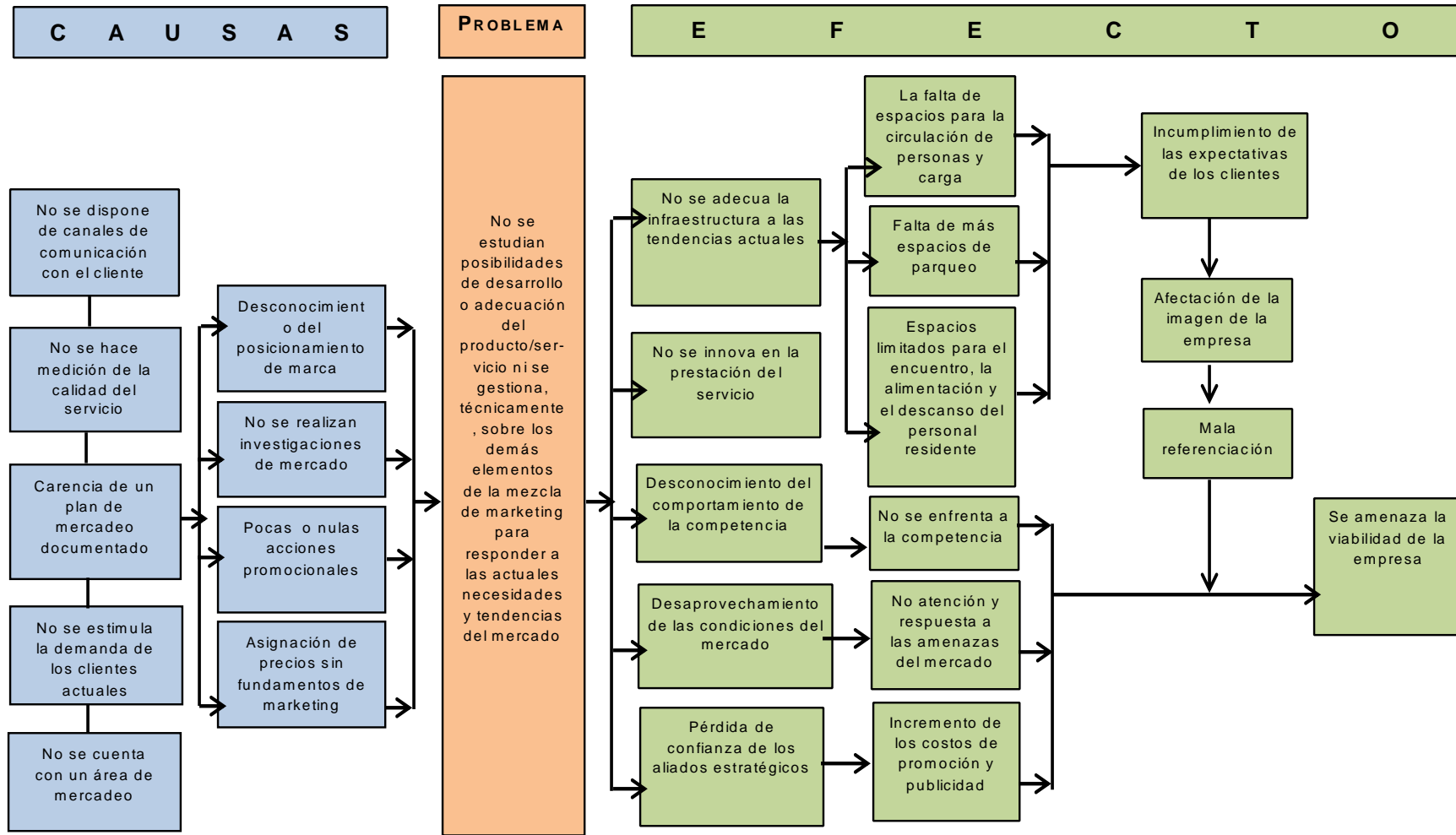


Figura 3. Árbol de problemas

Fuente. Los Autores.

9. Formulación de la Ruta de Soluciones – plan de mercadeo

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA BODEGAS Y LOCALES S.A.S.			
OBJETIVO 1: Incrementar la facturación en \$14,000,000 por mes con nuevos productos, a partir del segundo semestre del 2014			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1,1 Aumentar la tasa de compra en la demanda primaria, creando ocasiones de uso, mediante la estructuración de un nuevo producto que ya existe en el mercado. Producto: minidepósitos o minibodegas			
En los espacios menos rentables de la ciudadela, con respecto a la mas baja tasa de ocupacion y menor valor de alquiler, construir minibodegas. Aprox 400mts2. 7 locales			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
1,1,1 Llevar a cabo un estudio de mercado para determinar con precisión las características del producto, el precio y la promoción, vinculando a personal en situación de práctica profesional	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	1 mes	\$ 2.500.000
1,1,2 Levantar plano arquitectónico de los nuevos depósitos	Coordinación de Mantenimiento	8 días	\$ 400.000
1,1,3 Elaborar y ejecutar un plan de medios para la promoción del producto, con recurso interno	Gerencia Administrativa	8 días	\$ 1.000.000
1,1,4 Acondicionar la infraestructura para crear los depósitos - minibodegas.	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	1 mes	\$ 5.000.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1,2 Aumentar la tasa de compra en la demanda selectiva, creando extensión de línea mediante la estructuración de un nuevo producto ya existente en el mercado. Producto: locales comerciales.			
En los espacios de la ciudadela que lindan con la autopista, construir locales comerciales . Aprox 1500 mts2, 7 locales			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
1,2,1 Llevar a cabo un estudio de mercado para determinar con precisión las características del producto, el precio y la promoción	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	1 mes	5.000.000
1,2,2 Levantar plano arquitectónico de los locales	Coordinación de Mantenimiento	1 mes	4.000.000
1,2,3 Elaborar un plan de medios para la promoción del producto	Gerencia Administrativa	1 día	3.000.000
1,2,4 Acondicionar la infraestructura de los nuevos locales	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	3 meses	70.000.000
OBJETIVO 2: Garantizar la permanencia de los clientes actuales en un 100%, para el 2014			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2,1 Conservar la demanda de los clientes actuales, manteniendo la satisfacción de los mismos			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
2,1,1 Intervenir al 100% los aspectos de seguridad y vigilancia en la ciudadela tanto al exterior como en el interior, identificados en la encuesta a clientes.	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	2 meses	\$ 5.000.000
2,1,2 Implementar mecanismos para mejorar la comunicación con los inquilinos	Gerencia Administrativa	2 meses	\$ 1.000.000
2,1,3 Realizar inversiones de mejora a las áreas comunes de la ciudadela, en cuanto a su infraestructura y manejo	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	3 meses	\$ 12.000.000
2,1,4 Ampliar la capacidad de parqueo en 30 celdas, diseñar y adoptar las políticas de asignación de espacios	Coordinación de Mantenimiento	2 meses	\$ 2.000.000
2,1,5 Realizar el mantenimiento a las vías, los edificios y los equipos usados en estos	Coordinación de Mantenimiento	2 meses	\$ 2.500.000
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2,2 Establecer un programa defidelización de clientes			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
2,2,1 Diseñar la política para permitir el parqueo nocturno a los carros de las empresas.	Gerencia Administrativa	1 semana	
2,2,2 Diseñar y ejecutar un programa de seguridad industrial	Departamento de Salud Ocupacional	2 meses	\$ 1.000.000
2,2,3 Ampliar y mejorar los espacios para el encuentro, la alimentación y el descanso de los empleados de las empresas	Gerencia Administrativa y Coordinación de mantenimiento	2 meses	\$ 2.000.000
2,2,4 Establecimiento de pagos a través de PSE (Pagos Seguros en Línea)	Gerencia Administrativa	1 semana	\$ -
2,2,5 Programar y realizar encuentros y reuniones sociales con los directivos de las empresas que ocupan el parque	Gerencia Administrativa	Semestralmente	\$ 600.000
2,2,6 Realizar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes y tomar acciones preventivas y/o correctivas (recurso interno).	Gerencia Administrativa	Anualmente	\$ 200.000

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA BODEGAS Y LOCALES S.A.S.			
OBJETIVO 3 : Lograr un nivel de ocupación del 100% en el año 2014, ocupando el 3% de la capacidad ociosa actual			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3,1 Aumentar atributos al producto/servicio actual para diferenciarlo del producto de la competencia (producto mejorado)			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
3,1,1 Adecuar un area de 100 Mts2 para que sirva de salon de capacitacion, sala de reuniones o salon social, que se preste a los inquilinos sin ningun costo.	Coordinacion de Mantenimiento	3 semanas	3.000.000
3,1,2 Crear una linea 018000 para atender con mayor prontitud a los clientes actuales y potenciales	Gerencia administrativa	2 semanas	\$ 250.000
Ampliar y mejorar los espacios para el encuentro, la alimentación y el descanso de los empleados de las empresas (contemplada en la estrategia 2,2,3)	Gerencia Administrativa y Coordinacion de mantenimiento	2 meses	\$ -
3,1,3 Promocionar la prestación eventual de servicios varios para los usuarios de la ciudadela como: jornadas de vacunación, lavado de autos, promociones de seguros, cooperativas y otros.	Gerencia administrativa	Trimestralmente	\$ 120.000
3,1,4 Crear un brigada de seguridad con participantes de todas las empresa de la ciudadela, para que se reunan periodicamente a planear y hacer seguimiento a las acciones pensadas.	Gerencia administrativa Área de salud ocupacional	4 meses	\$ 300.000
3,1,5 Diseñar un plano y folleto que establezca las áreas y convenciones del Parque Industrial	Gerencia administrativa	1 semana	\$ 300.000
OBJETIVO 4: Conservar el posicionamiento actual			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4,1 Mantener el posicionamiento de la marca como seguidor			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
4,1,1 Participar como asistente, mínimo a dos (2) eventos en el año donde se promueva al sector inmobiliario, categoría bodegas y locales.	Gerencia administrativa	Semestral	\$ 500.000
4,1,2 Permanecer actualizado de la realidad en el sector inmobiliario, en la categoría bodegas y locales, a través de revistas, prensa e información de los agentes en el sector	Gerencia administrativa	Permanentemente	\$ 500.000
OBJETIVO No. 5: Mantener un precio por metro cuadrado del 10% por debajo del precio del mercado			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5,1 Usar el factor geográfico como estrategia de asignación de precios para los productos actuales			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
5,1,1 Realizar sondeos de precios en el sector con las inmobiliarias e inquilinos	Gerencia administrativa	Cada 3 meses	\$ -
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5,2 Usar la estrategia de precio promocional para asignación de precios en los productos nuevos con el animo de penetrar el mercado			
5,2,1 Realizar sondeos de precios en el sector con las inmobiliarias y asignar teniendo en cuenta que al menor precio encontrado se le rebaja el 10%.	Gerencia administrativa	Cada 3 meses	\$ -
5,2,2 Regalar quince días de arrendamiento para aquellos arrendatarios nuevos que contraten mínimo por dos años, y por una sola vez, para los espacios ociosos a diciembre 31 de 2013 y para los locales comerciales. Promocion valida solo para el año 2,014	Gerencia administrativa		\$ 13.125.000,0
Objetivo No 6 Mejorar la gestión y la eficiencia en los canales de distribución			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
6,1 Consolidar la distribución mixta			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
6,1,1 Realizar Reuniones periodicas con las inmobiliarias mas cercanas a la organización y que actuan como aliados estratégicos	Gerencia administrativa	Cada 3 meses	\$ 200.000
6,1,2 Incrementar a un mes de canon, la comisión por arrendamiento a las inmobiliarias y a las personas naturales que sirvan como intermediarios en el proceso de contratación de una bodega o local.	Gerencia administrativa	Permanentemente	\$ 23.870.000
6,1,3 Mantener actualizadas a las inmobiliarias mas cercanas sobre la oferta de espacios disponibles	Gerencia administrativa	Cada que se presente	
6,1,4 Remitir a las inmobiliarias mas cercanas las demandas de servicio de arrendamiento que no pueda abastecer la ciudadela	Gerencia administrativa	Cada que se presente	
6,1,5 Diseñar un plan de referidos con los clientes actuales	Gerencia administrativa	2 semanas	\$ 5.000.000
OBJETIVO No. 7: Establecer un plan de acciones de promoción			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
7,1 Establecer un plan de comunicacion masiva			
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
7,1,1 Rediseñar la Web site de la ciudadela	Gerencia administrativa	1 mes	\$ 1.000.000
7,1,2 Administrar la Web Site, incluyendo las redes sociales, mediante la contratación de una persona por prestación de servicios.	Gerencia administrativa	12 meses	\$ 2.400.000
7,1,3 Diseñar la imagen visual de la empresa para comenzar a generar recordación, creando el logo y slogan.	Gerencia administrativa	2 meses	\$ 2.000.000
7,1,4 Contratar, eventualmente o mediante campañas puntuales, con buscadores electrónicos para figurar en la Web en los primeros lugares y ser más visibles para los clientes	Gerencia administrativa	Trimestralmente	\$ 300.000
7,1,5 Cambiar valla promocional, la ubicación y ajustarla a los nuevos símbolos distintivos	Gerencia administrativa	1 mes	\$ 1.500.000
Convenciones			
Rubros a diferir			

Tabla 15. Formulación de la Ruta de Soluciones – plan de mercadeo

Fuente. Los autores

9.1 Indicadores de gestión

BODEGAS Y LOCALES S.A.S.		INDICADORES DE GESTIÓN		
OBJETIVO	U/M	NOMBRE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
OBJETIVO 1: Incrementar la facturación en \$14,000,000 por mes con nuevos productos, a partir del segundo semestre del 2014	%	Facturación mensual nuevos productos / \$14.000.000	Mensual a partir del mes de Julio	Gerencia Administrativa
OBJETIVO 2: Garantizar la permanencia de los clientes actuales en un 100%, para el 2014	%	Arrendatarios que a la fecha conservan su contrato y que estaban a diciembre 31 de 2013/arrendatarios vigentes a diciembre 31 de 2013	Mensual	Gerencia Administrativa
OBJETIVO 3 : Lograr un nivel de ocupación del 100% en el año 2014, ocupando el 3% de la capacidad ociosa actual	%	Arrendamientos nuevos acumulados a la fecha en espacios ociosos indentificados a diciembre 31 de 2013 / Arrendamientos nuevos presupuestados en espacios ociosos identificados a diciembre 31 de 2013	Mensual	Gerencia Administrativa
OBJETIVO 4: Conservar el posicionamiento actual	%	No. de actividades realizadas en el mes según cronograma/actividades presupuestadas para realizar en el mes según cronograma	Mensual	Gerencia Administrativa
OBJETIVO No. 5: Mantener un precio por metro cuadrado del 10% por debajo del precio del mercado	%	alquiler de bodegas en en el sector, sondeado en el mercado/precio promedio por metro cuadrado en alquiler en la ciudadela	Mensual	Gerencia Administrativa
Objetivo No 6 Mejorar la gestión y la eficiencia en los canales de distribución	%	No. de actividades realizadas en el mes según cronograma/actividades presupuestadas para realizar en el mes según cronograma	Mensual	Gerencia Administrativa
OBJETIVO No. 7: Establecer un plan de acciones de promoción	%	No. de actividades realizadas en el mes según cronograma/actividades presupuestadas para realizar en el mes según cronograma	Mensual	Gerencia Administrativa

Tabla 16. Indicadores de gestión.

Fuente. Los autores.

Parte III**10. Presupuesto para la implementación de la ruta de soluciones**

BODEGAS Y LOCALES S.A.S.		
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES POR OBJETIVOS		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
OBJETIVO 1: Incrementar la facturación en \$14,000,000 por mes con nuevos productos, a partir del segundo semestre del 2014	1,1 Aumentar la tasa de compra en la demanda primaria, creando ocasiones de uso, mediante la estructuración de un nuevo producto que ya existe en el mercado. Producto: minidepósitos o minibodegas	\$ 8.900.000
	1,2 Aumentar la tasa de compra en la demanda selectiva, creando extensión de línea mediante la estructuración de un nuevo producto ya existente en el mercado. Producto: locales comerciales.	\$ 82.000.000
OBJETIVO 2: Garantizar la permanencia de los clientes actuales en un 100%, para el 2014	2,1 Conservar la demanda de los clientes actuales, manteniendo la satisfacción de los mismos	\$ 22.500.000
	2,2 Establecer un programa de fidelización de clientes	\$ 3.800.000
OBJETIVO 3 : Lograr un nivel de ocupación del 100% en el año 2014, ocupando el 3% de la capacidad ociosa actual	3,1 Aumentar atributos al producto/servicio actual para diferenciarlo del producto de la competencia (producto mejorado)	\$ 3.970.000
OBJETIVO 4: Conservar el posicionamiento actual	4,1 Mantener el posicionamiento de la marca como seguidor	\$ 1.000.000
OBJETIVO No. 5: Mantener un precio por metro cuadrado del 10% por debajo del precio del mercado	5,2,2 Regalar quince días de arrendamiento para aquellos arrendatarios nuevos que contraten mínimo por dos años, y por una sola vez, para los espacios ociosos a diciembre 31 de 2013 y para los locales comerciales. Promoción válida solo para el año 2,014	\$ 13.125.000
Objetivo No 6 Mejorar la gestión y la eficiencia en los canales de distribución	6,1 Consolidar la distribución mixta	\$ 24.070.000
	6,1,5 Diseñar un plan de referidos con los clientes actuales	\$ 5.000.000
OBJETIVO No. 7: Establecer un plan de acciones de promoción	7,1 Establecer un plan de comunicación masiva	\$ 7.200.000
TOTAL		\$ 171.565.000
DIFERIDOS		\$ 100.500.000
NO DIFERIDOS		\$ 71.065.000
GASTO A AMORTIZAR PARA EL AÑO 2,014		\$ 13.350.000
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO (CONSIDERANDO DIFERIDOS PARA EL 2014)		\$ 84.415.000

Tabla 17. Presupuesto para la implementación.
Fuente. Los Autores

11. Costos de la consultoría

De acuerdo con la oferta de servicios, los costos de la consultoría ascendieron a la suma de \$62.960.264, tal como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO				
CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	TOTAL
Honorarios (3 consultores)	400	Horas	120.000	48.000.000
3 Auxiliares (Digitadores y encuestadores)	48 cada auxiliar	Horas	12.281	1.768.464
Desplazamientos (Transporte)	25	PASAJE	8.000	200.000
SUBTOTAL				49.968.464
IVA				7.994.954
AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad)				4.996.846
TOTAL				62.960.264

Tabla 18. Costos de la consultoría.

Fuente: Los Autores

12. Conclusiones y recomendaciones

12.1 Conclusiones

En la construcción de las diferentes herramientas realizadas para la elaboración del presente documento, se pudo determinar:

- El mercado de inversión inmobiliaria no es exento de los numerosos cambios y velocidad de estos, que de manera directa o indirecta afectan el negocio, por lo cual la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S. debe ser consciente de esta situación y adelantarse a estos considerando realizar la ejecución del plan propuesto y adoptarlo como herramienta fundamental para la dirección del negocio.
- El negocio del arriendo de bodegas, según los datos obtenidos, seguirá siendo en el medio colombiano una inversión rentable y fácil de sostener, lo primero dado por la demanda creciente del servicio y la valorización de la propiedad y lo segundo por la baja complejidad, específicamente en el campo que interesa a BODEGAS Y LOCALES S.A.S. que es el de las ciudadelas industriales, por lo que los accionistas pueden sentirse tranquilos en este momento de participar en este negocio.

Por otra parte se considera que el plan propuesto es viable para la empresa BODEGAS Y LOCALES S.A.S. dado las siguientes condiciones:

- Los ingresos se aumentan en: \$211.644.000 en el primer año.
- La imagen de la marca se fortalece
- Las inversiones en infraestructura contempladas en el plan de mercadeo pueden seguir siendo usufructuadas en varios años sin representar costos, como es el caso de la ampliación de las áreas comunes, la pavimentación de las vías, las cámaras de seguridad, la señalización, la construcción de los nuevos servicios sanitarios y el uso de la página web.

Se concluye, en la parte financiera, que el plan de mercadeo es factible en cuanto a que la suma de los costos de la consultoría más los costos de implementación del plan son inferiores a los beneficios que la compañía obtendrá para el 2014, y los cuales serán de mayor impacto a partir del año 2015.

Lo anterior se evidencia en los siguientes cuadros:

TOTAL: COSTO DE LA CONSULTORÍA MÁS PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO (CONSIDERANDO DIFERIDOS PARA EL 2014)	\$ 147.375.264
--	-----------------------

Tabla 19. Presupuesto para la implementación del plan de mercadeo.

Fuente: Los Autores

Comparativo de ingresos por año sin plan de mercadeo (2,011 al 2,013), frente a los ingresos del año 2,014 con plan de mercadeo					
CONCEPTO	2011	2012	2013	2014*	IMPACTO DEL PLAN
Ingreso	\$ 4.420.452.504	\$ 4.645.645.152	\$ 5.176.577.858	\$ 5.491.753.415,16	\$ 139.997.154
Incremento por IPC 2013				\$ 103.531.557,16	
Ocupación Capacidad Ociosa				\$ 127.644.000,00	\$ 127.644.000,00
Productos nuevos				\$ 84.000.000,00	\$ 84.000.000,00
Mts²	34.950	35.612	37.438	37.438	37.438
mts ocupados	32.742	33.760	36.471	37.438	967
Índice ocupacional	0,94	0,95	0,97	1	0,3
Precio promedio	11.251	11.467	11.828	12.065	237
IPC causado*	3.73%	2.44%	2%	2%	

*Valores proyectados a 2014, considerando un incremento del IPC causado y un nivel de ocupación del 100%

Tabla 20. Cálculos para la determinación del impacto financiero del plan de mercadeo..

Fuente: Los Autores

RUBROS VINCULADOS AL CONCEPTO DE INVERSIÓN Y A DIFERIR			
Concepto	Valor a diferir	Años a diferir	Costo diferido por año
1,1,4 Acondicionar la infraestructura para crear los depósitos - minibodegas.	\$ 5.000.000,00	10	\$ 500.000,00
1,2,4 Acondicionar la infraestructura de los nuevos locales	\$ 70.000.000,00	10	\$ 7.000.000,00
2,1,1 Intervenir al 100% los aspectos de seguridad y vigilancia en la ciudadela tanto al exterior como en el interior, identificados en la encuesta a clientes.	\$ 5.000.000,00	5	\$ 1.000.000,00
2,1,3 Realizar inversiones de mejora a las áreas comunes de la ciudadela, en cuanto a su infraestructura y manejo	\$ 12.000.000,00	5	\$ 2.400.000,00
2,1,4 Ampliar la capacidad de parqueo en 30 celdas, diseñar y adoptar las políticas de asignación de espacios	\$ 2.000.000,00	2	\$ 1.000.000,00
2,2,3 Ampliar y mejorar los espacios para el encuentro, la alimentación y el descanso de los empleados de las empresas	\$ 2.000.000,00	5	\$ 400.000,00
3,1,1 Adecuar un area de 100 Mts2 para que sirva de salon de capacitacion, sala de reuniones o salon social, que se preste a los inquilinos sin ningun costo.	\$ 3.000.000,00	10	\$ 300.000,00
7,1,5 Cambiar valla promocional, la ubicación y ajustarla a los nuevos símbolos distintivos	\$ 1.500.000,00	2	\$ 750.000,00
TOTAL DIFERIDOS	\$		100.500.000,00
GASTO A AMORTIZAR PARA EL AÑO 2014			\$ 13.350.000,00

Tabla 21. Rubros vinculados al concepto de inversión y a diferir.**Fuente:** Los Autores

Espacios menos rentables en cuanto a precio de alquiler y menor rotacion de ocupacion, en la ciudadela			
mt2	Valor promedio de alquiler por mt2		Valor renta/mes
400	\$	9.500,00	3.800.000
Propuesta de minibodegas			
mt2	Valor promedio de alquiler por mt2	Metros funcionales 70%	Valor renta/mes
400	\$ 35.500	280	\$ 9.940.000

Tabla 22: Relación de espacios para dedicar a las minibodegas e ingresos**Fuente:** Los Autores

Espacios para acondicionar como locales comerciales		
mt2	Valor promedio de alquiler por mt2	Valor renta/mes
1500	\$ 12.000	18.000.000

Espacios para acondicionar como locales comerciales			
mt2	Valor promedio de alquiler por mt2	Metros funcionales 70%	Valor renta/mes
1500	\$ 25.000	1050	26.250.000

Tabla 23: Relación de espacios para dedicar para locales comerciales**Fuente:** Los Autores

Gasto adicional por pago de comisiones			
	Valor comisión actual	Valor comisión sugerida	M2
Minibodegas	\$ 4.970.000	\$ 9.940.000	280
Locales Comerciales	\$ 13.125.000	\$ 26.250.000	1050
Capacidad ociosa	\$ 5.775.000	\$ 11.550.000	1050
Subtotales	\$ 23.870.000	\$ 47.740.000	2380
Total	\$ 23.870.000		

Tabla 24: Gasto adicional por pago de comisiones**Fuente:** Los Autores

Calculo del costo de la estrategia 5,2,2: Regalar quince días de arrendamiento para aquellos arrendatarios nuevos que contraten minimo por dos años, y por una sola vez, para los espacios ociosos a 31 de 2013 y para los locales comerciales. Promocion valida solo para el año 2,014			
No de arrendatarios	Mts 2 ociosos al cierre de 2013	Valor/alquiler /mt2	Valor/Promocion
2	967	11.000	5.318.500

Tabla 25: Calculo del costo de la estrategia 5.2.2**Fuente:** Los Autores

12.2 Recomendaciones

Las recomendaciones se establecen con fundamento en los resultados obtenidos de la interpretación y análisis de la información recolectada mediante la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados para ello. Igualmente, las propuestas que se hacen toman en consideración lo que el equipo de trabajo determinó con base en la ruta de soluciones planteadas en el plan de mercadeo y para lo cual se consideró, entre otras fuentes, lo contenido en el árbol de problemas.

- Considerar los cambios que se han venido presentando en el sector inmobiliario, y de manera especial en el subsector de arrendamientos de bodegas y locales, y responder a los cambios tecnológicos que se están aplicando con relación a la sistematización, uso de nuevos materiales, entre otros.
- Aprovechar los espacios que se tienen disponibles y ampliar la oferta mediante el incremento de la capacidad instalada para responder a las crecientes demandas que se presentan como resultado del crecimiento económico que ha venido experimentando el país, y en especial las ciudades que integran el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Considerar la importancia de la aplicación de las herramientas administrativas dentro del proceso de gestión de la ciudadela y determinar el direccionamiento estratégico para la empresa, de manera que se puedan afrontar de mejor forma las exigencias del mercado.
- Crear y consolidar una dependencia o cargo que establezca y ejecute las acciones de mercadeo y potencialice las ventajas competitivas y comparativas con las que cuenta.
- Diseñar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, con o sin fines de certificación, para optimizar la operación del negocio.
- Mejorar la comunicación con los clientes actuales mediante el establecimiento de herramientas y medios que permitan conocer sus inquietudes, quejas, reclamos, recomendaciones, etc. y responder pronta y acertadamente a estas.

- Conocer acerca de los proyectos urbanísticos y de desarrollo previstos en los POT de los municipios del área de influencia de la empresa y determinar los impactos sobre la misma, de manera que se puedan aprovechar las externalidades positivas y enfrentar las negativas que se puedan presentar.

13. Fuentes bibliográficas

- **Textos**

Hatton, A. La guía definitiva del plan de marketing. Prentice Hall. 2000

Kotler, P. Armstrong G. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación . 2003

Kotler, P. Keller, K. La dirección de Marketing. 2006.

Kotler, P. Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing. Grupo editorial Norma. 2005.
Pág. 125.

Muñiz González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Universidad a Distancia de Madrid. Centro de Estudios Financieros. 3ª Edición. 2010.

Universidad de Extremadura. Área de Organización de Empresas. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Guía para la elaboración de un plan de marketing. 2005.
Pág.1.

- **Artículos-Revistas-Tesis de grados**

Agudelo Torres Jorge Enrique. Investigaciones de la Lonja de Medellín. 2013.

BBVA. Situación Inmobiliaria Año 2012. Análisis Económico Colombia. 30 de noviembre de 2012. Pág. 1

Castellanos, I y Frank, C. Plan de Negocios para la Creación de un Parque Industrial en Chimitá, Santander. Universidad Industrial de Santander. 2012, pág. 22.

Josh Russell, La Cofradía. Enviado por Fabiola el Mié, 07/03/2007 - 11:47

Lifegate, artículo escrito por Beatrice Bongiovanni y traducido por Ecosofia.org.

- **Cibergrafia**

Agredano, R. El Benchmarking como alternativa para mejorar los procesos. Recuperado el 11 de julio de 2013 de:

http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/Benchmarking_cómo_Alternativa_para_Mejorar_Procesos.pdf

Almacenamiento personal en minibodegas crece en Costa Rica. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013 de:

http://www.elfinancierocr.com/negocios/Mini_Bodegas-Sector_Industrial-Colliers_International_0_359964021.html

Banco de la República de Colombia, 2012. Boletines, informes y resúmenes estadísticos, Recuperado de internet el día 11 de Julio de 2013 de:

<http://www.banrep.gov.co/es/informes-economicos>

Banco de la República. Reportes Del Emisor. Investigación E Información Económica. Encuesta De Expectativas De Julio De 2013. Pág. 1. Recuperado el 26 de noviembre de 2013 de:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/re_171.pdf

Banco de la República. Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. 2013. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_jun_2013.pdf

Banrepública. Reportes del Emisor. Investigación e información económica. Encuesta de expectativas de julio de 2013. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/re_171.pdf

Banrepública. Tasas de empleo y desempleo - Porcentaje de fuerza de trabajo. 2013. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:

<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

Banco Mundial. PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Balat. Alquiler y venta de casetas prefabricadas en alquiler y venta. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013 de:

<http://www.balat.com/producto.aspx>

Becerra. F. Árbol de Problemas. Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>

Castañeda. M. 2012. Así va el panorama del sector inmobiliario en Colombia. Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de:

<http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/asi-va-el-panorama-del-sector-vivienda-en-colombia>

Crece Negocios, Concepto del benchmarking Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:

<http://www.crecenegocios.com/concepto-del-benchmarking/>

Creative Commons Attribution-Share, Análisis Porter de las cinco fuerzas. Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:

<http://economaiinternacionaluvm.wikispaces.com/file/view/Las+5+fuerzas+de+Porter.pdf>

Cross, Christopher. Diferencia entre objetivos cuantitativos y cualitativos. Recuperado de internet el día 08 de enero de 2.014 de:

http://www.ehowenespanol.com/diferencia-objetivos-cuantitativos-cualitativos-info_346241/

Comunicado de prensa Producto interno bruto, (2012) Segundo trimestre de 2012-DANE.
Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim12.pdf

Construcciones modulares prefabricadas. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013
de:

http://www.modultec.es/uploads/files/construcciones_modulares_prefabricadas.pdf

Corficolombiana. Proyecciones macroeconómicas. 2012. Recuperado de internet el día 28 de
Noviembre de 2.013 de:

<http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=2196&idr=1338>

DANE. Boletín de prensa. Bogotá, 17 de mayo de 2012. Recuperado de internet el día 28 de
Noviembre de 2.013 de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_2011.pdf

DANE. Oficina de prensa. Comunicado de prensa. Bogotá D.C. Marzo 22 de 2012. Recuperado
de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_2011.pdf

Ecología: Construcciones bioclimáticas. Verde que te quiero verde'. Recuperado de Internet en
02 septiembre de 2.013 de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9121821>

Ecología en la construcción. Recuperado de Internet en Septiembre 02 de 2.013 de:

http://www.edifec.com/?page_id=32

El Benchmarking, Recuperado de internet el día 11 de Julio de 2013 de:
<http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/BENCHMARKING.pdf>

El mundo.com (2013) El sector inmobiliario en Medellín. Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:
http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_sector_inmobiliario_en_medellin.php

El Colombiano. Imagen negativa de Santos pasó del 44 al 72 por ciento. 04 de septiembre de 2013. Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/encuesta_gallup_imagen_negativa_de_santos_paso_del_44_al_72_por_ciento/encuesta_gallup_imagen_negativa_de_santos_paso_del_44_al_72_por_ciento.asp

El Colombiano. Nos mantenemos en que PIB del país crece 3,8% en 2013: Fedesarrollo. Recuperado de internet el día 09 de enero de 2014 de:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/N/nos_mantenemos_en_que_pib_del_pais_crece_38_en_2013_fedesarrollo/nos_mantenemos_en_que_pib_del_pais_crece_38_en_2013_fedesarrollo.asp

El colombiano (2013) Actividad edificadora tendrá un año histórico en Medellín. Recuperado el 22 de agosto de 2013 de:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/actividad_edificadora_tendra_un_año_historico_en_medellin/actividad_edificadora_tendra_un_año_historico_en_medellin.asp

El Tiempo. Ecología: Construcciones bioclimáticas. Verde que te quiero verde. 2013. Recuperado el 23 de diciembre de 2013 de:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9121821>

El Tiempo. FMI pronostica caída en crecimiento de economía del país. Recuperado el 23 de diciembre de 2013 de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12745371>

El Tiempo. Indicadores señalan que la economía del país se estaría reanimando. Recuperado el 23 de diciembre de 2013 de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12865643>

En Obra. Edición 21. Diseños y materiales en bodegas. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2013.

<http://www.en-obra.com.co/disenos-y-materiales-en-bodegas.htm>

EVO - Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-3/97. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 17 de Diciembre de 2013 de:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arb.htm>

Grillo, (2011) Ecología: Construcciones bioclimáticas. Verde que te quiero verde. Recuperado de internet el día 08 de enero de 2014 de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9121821>

Inversión inmobiliaria: un mercado que toma fuerza en Colombia. (2012), Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de:

<http://visionconstructora.com/2012/12/12/inversion-inmobiliaria-un-mercado-que-toma-fuerza-en-colombia/>

Kalmanovitz, Salomón. El impacto económico del conflicto interno colombiano y un escenario de paz. 2011. Recuperado de Internet el 07 de enero de 2014, de:

http://pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/El_impacto_econ

[%C3%B3mico del conflicto interno colombiano y un escenario de paz Salom%C3%B3n Kalmanovitz.pdf](#)

La arquitectura ecológica 10 principios. Recuperado en Internet en Septiembre 02 de 2.013

http://ecosofia.org/2007/03/1a_arquitectura_ecologica_10_principios.html

Llano Zambrano, Cesar Augusto. Mercado inmobiliario en Colombia creció 11 % en el 2013. Periódico El País. Recuperado de Internet el 14 de febrero de 2014 de:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mercado-inmobiliario-colombia-crecio-11-2013>

Lonja de Propiedad Raíz de Medellín. 2011. Análisis Inmobiliario No. 97 actividad inmobiliaria 2011. Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013.

http://www.lonja.org.co/info_web/docs_privados/otros/Analisis%20Inmobiliario%2097.pdf

Lonja de Propiedad Raíz de Medellín. 2012. Análisis Inmobiliario No. 102 el gremio inmobiliario. Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de:

http://www.lonja.org.co/info_web/docs_privados/otros/Analisis%20Inmobiliario%20102%20Bodegas.pdf

Lonja de propiedad raíz de Medellín y Antioquia. 2012. Análisis inmobiliario Nro. 103 La ocupación de los inmuebles en Medellín, Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de:

http://www.lonja.org.co/info_web/docs_privados/otros/Analisis%20Inmobiliario%20103%20Vacancia.pdf

Lorette, Kristie. Un análisis situacional de un plan estratégico de marketing. Recuperado de internet el 26 de octubre de 2013 de:

<http://pyme.lavoztx.com/un-analisis-situacional-de-un-plan-estrategico-de-marketing-4354.html>

Metro cuadrado. Así va el panorama del sector vivienda en Colombia. 2012, Fuente: Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). Recuperado de internet el día 20 de febrero de 2013 de: <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/asi-va-el-panorama-del-sector-vivienda-en-colombia>

Metro cuadrado. U-Storage ahora es dueña de Multi Storage. Recuperado el 07 de enero de 2014 de: <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/u-storage-ahora-es-duen-de-multi-storage-07-01-2014>

Metro cuadrado. Cuánto pagar de arriendo en el 2013. El tiempo clasificado. Recuperado de internet el día 07 de Enero de 2014 de: <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/cuanto-pagar-de-arriendo-en-el-2013>

Muñoz, R. CEF Marketing en el Siglo XXI. Etapas del plan de marketing. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2013 de: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>.

Nomada contenedores de Colombia S.A. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2013 de: <http://www.nomadacontenedores.com/>

Nullvalue. El Auge Los Parque Industriales. El Tiempo, 1995. Recuperado el 23 de diciembre de 2013 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-467354>.

¿Qué es la arquitectura sostenible? Recuperado de Internet en Agosto 31 de 2013 de: http://www.edifec.com/?page_id=26

Parada, P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno, Recuperado de internet el día 11 de Julio de 2013 de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Periódico portafolio, Las perspectivas de la economía en Colombia para el 2013. Recuperado de internet el día 09 de Julio de 2013 de: <http://www.portafolio.co/>

Peña, Juan. Matriz DOFA. Recuperado de internet en Septiembre 09 de 2.013 de: <http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

Plan de Ordenamiento Territorial. Recuperado en Internet en Septiembre 02 de 2.013 de: http://www.lonja.org.co/info_web/docs_publicos/ACUERDO%2020%20DE%202007%20%20POT%20%20ITAGUI.pdf

Ponce, H. (2007). La matriz DOFA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de internet el día 11 de Julio de 2013 de: http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Portafolio. Locomotoras para el desarrollo Julio 6 de 2010. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de: <http://www.portafolio.co/columnistas/locomotoras-el-desarrollo>.

Portafolio. Segundo trimestre será mejor para la economía. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de: <http://www.portafolio.co/economia/comportamiento-la-economia-colombiana-2013-2>

Portafolio. Economía del país creció menos de 3% en primer trimestre. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de: <http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2013-2>

Portafolio. Economía del país inició el año a paso lento. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de: <http://www.portafolio.co/economia/comportamiento-la-economia-colombiana-2013-1>

Portafolio. Así serán las alzas para las familias colombianas en 2013. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de: <http://www.portafolio.co/economia/costo-la-vida-colombia-2013>

Portafolio. Expectativas de inflación en Colombia suben para este año. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:
<http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-2013-sondeo>

Portafolio. Crecimiento de la economía fue de 2,8 % en primer trimestre. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:
<http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2013-4>

Proexport. Balanza Comercial Total, Colombia, 2012-septiembre de 2013. Recuperado de internet el día 07 de enero de 2.014 de:
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/infome_exportaciones_septiembre.pdf

Procin S.A, Sistemas pre-ingenerados. Recuperado de internet el día 07 de enero de 2.014 de:
http://www.procin.cl/servicios_02.html

Revista de logística, Escoger un operador logístico. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013 de:
<http://www.revistadelogistica.com/Escoger-un-operador-logistico-Que%20se%20debe%20saber.asp>

Revista Terracota. Edición 36. La ola de los parques industriales llegó a Colombia. 2010. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013 de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358049/Modulo_en_linea/leccin_16_politicas_pbllicas_para_la_ecoeficiencia_politicas_ambientales_de_lo_correctivo_a_lo_preventivo.html.

Smart Brix. Espacios modulares. Recuperado de internet el día 17 de noviembre 2.013 de:
<http://www.smartbrix.com/products>

Spendolini, M. (1992). Benchmarking. Editorial Norma. 1 Edición. Colombia.

Spendolini, M. (1992). El Benchmarking como alternativa para mejorar los procesos
Recuperado de internet el día 11 de Julio de 2013 de:
http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/Benchmarking_cómo_Alternativa_para_Mejorar_Procesos.pdf

Suárez Erika Juliana. Servicios inmobiliarios: el crecimiento no se detiene. En Vanguardia.
Recuperado de Internet el 14 de febrero de 2014 de.
<http://www.vanguardia.com/informe-construccion/inversion/3484-servicios-inmobiliarios-el-crecimiento-no-se-detiene/>

Torres, M. (2003) Métodos de recolección de datos para una Investigación, Recuperado de
internet el día 11 de Julio de 2013 de.
http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf

Vargas M. Luis Daniel. Escoger a un operador logístico: Qué se debe saber. En: Revista de
Logística. Recuperado de internet el día 28 de Noviembre de 2.013 de:
<http://www.revistadelogistica.com/Escoger-a-un-operador-logistico-Que-se-debe-saber.asp>

14. Apéndices

Apéndice A. ENTREVISTA INICIAL

Reunión con la dirección de la empresa BODEGASY LOCALES S.A.S.

Lunes 25 de febrero de 2013.

Entrevistador: León Jaime Acosta Herrera
Juan Fernando Giraldo Velásquez

Entrevistado: José Luis Pavas Gerente General

Guía de la entrevista.

- 1 Recolectar información sobre: reseña historia de la empresa, políticas y direccionamiento estratégico, percepción de la gerencia de las oportunidades de mejoramiento, estados financieros, índice de rentabilidad, información del entorno y mano de la obra que trabaja en la empresa.
- 2 Se hace recorrido por el parque industrial para conocer la infraestructura física y percibir la realidad de convivencia de esta.

Apéndice B. CARTA AUTORIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

BODEGAS Y LOCALES S.A.S

Itagui, 10 de Julio de 2.013.

SEÑORES
ESUMER
MEDELLIN.

Respetados señores, les estamos informando que Nilza Elena Viana Rúa identificada con cedula No 43.976.254, León Jaime Acosta Herrera identificado con cedula No 15.486.076 y Juan Fernando Giraldo Velásquez con cedula No 71.650.386, tienen nuestra autorización para desarrollar su trabajo de práctica en nuestra, empresa para la maestría que cursan, desarrollando el plan de mercadeo.

Cordial saludo


Mariluz Valencia
Jefe de Personal

Apéndice C. Formato encuesta realizado a los clientes

1. ¿Cómo califica la seguridad del Parque Industrial en cuanto al cuidado y protección de las personas y de los bienes?

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala ___

2. Las zonas o áreas de parqueo para clientes y visitantes son suficientes

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

3. Las medidas para el acceso de las personas, clientes, empleados y visitantes, son muy buenas

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

4. El mantenimiento que se hace a las instalaciones, redes y zonas comunes es:

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Malo ___ Muy malo ___

5. La Calidad del servicio prestado por el personal del Parque Industrial es

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala ___

6. El Parque Industrial presta una debida atención a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias que ha hecho

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

7. El precio que paga por metro cuadrado en el Parque Industrial es más económico con respecto a otros espacios (locales, bodegas) similares

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

8. El precio que paga por su local o bodega, según el área en metros cuadrados, corresponde al que paga los demás clientes del Parque Industrial

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

9. El personal de la administración del Parque Industrial mantiene un contacto permanente con usted

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

10. El incremento que se ha realizado en el canon de arrendamiento, año a año, está ajustado a lo determinado por la ley

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo —
- d. De acuerdo —
- e. Totalmente de acuerdo —

11. El Parque Industrial cuenta con espacios suficientes y adecuados para la movilidad de carga

- a. Totalmente en desacuerdo —
- b. En desacuerdo —
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo —
- d. De acuerdo —
- e. Totalmente de acuerdo —

12. El Parque Industrial cuenta con espacios suficientes y adecuados para circulación de personal

- a. Totalmente en desacuerdo —
- b. En desacuerdo —
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo —
- d. De acuerdo —
- e. Totalmente de acuerdo —

13. El Parque Industrial cuenta con áreas para la alimentación (cafetería y/o restaurante)

- a. Totalmente en desacuerdo —
- b. En desacuerdo —
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo —
- d. De acuerdo —
- e. Totalmente de acuerdo —

14. El Parque Industrial cuenta con suficientes y adecuados servicios públicos

- a. Totalmente en desacuerdo —
- b. En desacuerdo —
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo —
- d. De acuerdo —
- e. Totalmente de acuerdo —

15. Hay una preocupación de la Administración del Parque Industrial por el mejoramiento permanente en la calidad del servicio ofrecido

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

16. El Parque Industrial cuenta con un sistema de gestión de calidad

- SI _____
- NO _____

17. El local o bodega que ocupa actualmente lo consiguió:

- A través de un intermediario _____
- Directamente _____

18. ¿Cuánto tiempo lleva como cliente del Parque Industrial?

- Menos de 1 año _____ Entre 1 y 3 años _____ Entre 3 y 5 años _____ Más de 5 años _____

19. El Parque Industrial cuenta con muy buenas medidas de seguridad industrial

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

20. Cómo califica la ubicación del Parque Industrial

- Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy mala _____

21. Atención a los visitantes en la recepción

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala ___

22. ¿Las expectativas que tenía al ingresar al Parque Industrial se han cumplido satisfactoriamente?

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

23. ¿Tiene pensado permanecer por largo tiempo en el Parque Industrial?

SI _____

NO _____

24. El Parque Industrial debe ofrecer otras alternativas, como disponer de un espacio adecuado para las ventas de los bienes que se manufacturan en el mismo

- a. Totalmente en desacuerdo _____
- b. En desacuerdo _____
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- d. De acuerdo _____
- e. Totalmente de acuerdo _____

25. ¿Cuáles factores diferenciadores encuentra en el Parque Industrial respecto a otras empresas que conozca o donde ha estado ubicado antes?

26. El nivel de convivencia en el Parque Industrial es

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Malo ___ Muy malo ___

27. ¿En cuáles aspectos debería mejorar el Parque Industrial?
