



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

ORGANIZACIÓN FERRASA S.A.S.

LEIDY MAGALY VALENCIA MONROY

DIANA ISABEL CANO GARCÉS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015



EMPRESA FERRASA S.A.S.

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016

LEIDY MAGALY VALENCIA MONROY

DIANA ISABEL CANO GARCÉS

Trabajo final para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo

Asesor

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

DEDICATORIA

Yo **Leidy Valencia Monroy**, dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido parte esencial en lo que hoy día soy, cada uno de ellos ha contribuido de manera positiva a lo largo de mi vida, sin su apoyo no lograría culminar exitosamente cada una de las metas de vida que me he trazado. De igual manera agradezco a Dios por permitirme contar de salud y vitalidad para trabajar arduamente en la elaboración del presente trabajo.

De manera especial lo dedico a mi gran amiga Diana Isabel Cano, quien con su gran compromiso y dedicación, considero como la mejor persona con quien podría llevar a cabo un excelente trabajo de grado.

Yo **Diana Isabel Cano Garcés**, dedico este trabajo a Dios ya que gracias a sus bendiciones he podido llegar hasta donde he llegado y espero que me siga acompañando en todos y cada uno de mis sueños.

De forma muy especial a mis padres, ya que sin ellos muchos de los proyectos que me he planteado en la vida no se llevarían a cabo, son el gran motor que me mueve día a día; muchas gracias por su apoyo y compañía incondicional.

A mi gran amiga Leidy Valencia, ya que fue una fortuna para mi compartir con ella esta experiencia.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado fue elaborado con mucho esfuerzo, dedicación y compromiso, de igual manera la culminación exitosa del mismo no hubiera sido un hecho sino contáramos con el apoyo de tantas personas a nuestro alrededor que de una u otra forma intervino en nuestro proceso de formación. Por tanto deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos en primer lugar a Dios que nos permitió iniciar un nuevo proyecto, a nuestras familias por creer en nosotras y por ser las bases de lo que hoy en día somos, sus enseñanzas nos han permitido crecer como seres humanos.

De igual manera agradecemos al excelente equipo de docentes que nos brindó la Institución Universitaria ESUMER, de cada uno de ellos nos llevamos grandes enseñanzas que influyen positivamente tanto en nuestra vida profesional como personal. Muy especialmente agradecemos a nuestro asesor Juan Pablo Arrubla Zapata, por su paciencia, dedicación, por compartir ampliamente su conocimiento frente a diferentes temas, y por acompañarnos durante todo el proceso de elaboración de este trabajo.

Finalmente agradecemos a la empresa Ferrasa S.A.S., por aprobar la elaboración del trabajo, y por permitirnos contar con información de la misma para lograr el objetivo que se pretendía con el mismo.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA..... | 3 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 4 |
| LISTA DE TABLAS..... | 9 |
| LISTA DE ILUSTRACIONES..... | 10 |
| GLOSARIO..... | 11 |
| LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS..... | 13 |
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| ABSTRACT..... | 16 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 18 |
| 1. ETAPA DE ANTECEDENTES..... | 20 |
| 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN..... | 20 |
| 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA..... | 21 |
| 1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA..... | 22 |
| 1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR..... | 23 |
| 2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO..... | 26 |
| 2.1. DEFINICIÓN MISIÓN..... | 26 |
| 2.1.1. Revisión de la misión..... | 26 |
| 2.2. DEFINICIÓN VISIÓN..... | 27 |
| 2.2.1. Revisión de la visión..... | 27 |
| 2.3. DEFINICIÓN..... | 28 |
| 2.3.1. Revisión valores corporativos..... | 28 |
| 2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA..... | 29 |
| 2.4.1. Revisión de las estrategias competitivas..... | 30 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 32 |
| 3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)..... | 32 |
| 3.1.1. Definición de marketing..... | 32 |
| 3.1.2. Posicionamiento de mercados..... | 33 |
| 3.1.3. Ventas personales..... | 35 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1.4. | Creación de marca..... | 37 |
| 3.2. | TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 38 |
| 3.2.1. | El proceso de investigación de mercados..... | 38 |
| 3.2.2. | El papel de la investigación de mercados en la toma de decisiones. 43 | |
| 3.2.3. | Investigación de mercados internacionales. | 46 |
| 3.3. | TEORÍA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO | 48 |
| 3.3.1. | Planeación estratégica..... | 48 |
| 3.3.2. | Plan de marketing. | 50 |
| 3.3.3. | Análisis DOFA..... | 51 |
| 4. | ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... | 54 |
| 4.1. | FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO. | 54 |
| 4.2. | ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO | 57 |
| 4.2.1. | Aspectos socioculturales y demográficos. | 58 |
| 4.2.1.1. | Educación del consumidor..... | 58 |
| 4.2.1.2. | Protestas públicas. | 59 |
| 4.2.1.3. | Responsabilidad social. | 59 |
| 4.2.2. | Entorno económico. | 60 |
| 4.2.2.1. | PIB..... | 60 |
| 4.2.2.2. | Nivel de consumo e ingresos reales. | 61 |
| 4.2.2.3. | La inversión directa extranjera..... | 61 |
| 4.2.2.4. | Inflación. | 62 |
| 4.2.2.5. | Salvaguardias..... | 62 |
| 4.2.3. | Entorno político legal. | 63 |
| 4.2.3.1. | Norma Técnica Colombiana. | 63 |
| 4.2.3.2. | Política Nacional de Vivienda. | 64 |
| 4.2.3.3. | Producción nacional acero. | 65 |
| 4.2.4. | Entorno tecnológico. | 66 |
| 4.2.4.1. | Tecnología de punta..... | 66 |
| 4.2.4.2. | Mejoramiento de procesos. | 66 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.2.4.3. | Disponibilidad de asesoría técnica. | 67 |
| 4.2.4.4. | Investigación y Desarrollo (I+D)..... | 67 |
| 4.3. | ANÁLISIS DEL MICROENTORNO..... | 68 |
| 4.3.1. | Clientes..... | 68 |
| 4.3.2. | Proveedores..... | 68 |
| 4.3.3. | Competencia potencial. | 70 |
| 4.4. | ANÁLISIS DOFA. | 72 |
| 4.4.1. | Análisis externo..... | 72 |
| 4.4.2. | Análisis interno..... | 74 |
| 4.4.3. | Estrategias..... | 77 |
| 4.5. | ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR COMERCIAL..... | 79 |
| 4.5.1. | Estructura del mercado en que se compete..... | 79 |
| 4.5.2. | Análisis de los competidores..... | 81 |
| 4.5.2.1. | Estructura primaria - Competidores inmediatos..... | 81 |
| 4.5.2.2. | Estructura secundaria - Competidores indirectos. | 83 |
| 4.5.3. | Análisis de las fuerzas competitivas. | 84 |
| 4.6. | ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR. | 86 |
| 4.7. | MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS..... | 95 |
| 4.8. | ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR. | 97 |
| 5. | ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN | 99 |
| 5.1. | FICHA TÉCNICA..... | 99 |
| 5.2. | RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN. | 100 |
| 5.3. | DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD..... | 101 |
| 5.4. | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. | 103 |
| 5.4.1. | Objetivo general..... | 103 |
| 5.4.2. | Objetivos específicos..... | 103 |
| 5.5. | METODOLOGÍA APLICADA. | 104 |
| 5.6. | LIMITACIONES. | 104 |
| 5.7. | HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 105 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.7.1. | Información socio demográfica. | 113 |
| 5.7.2. | Comentarios puntuales. | 114 |
| 5.8. | CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN. | 115 |
| 5.9. | RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. | 116 |
| 6. | ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 118 |
| 6.1. | OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO. | 118 |
| 6.1.1. | Objetivos de ventas. | 118 |
| 6.1.2. | Objetivos de servicio. | 118 |
| 6.1.3. | Objetivos de mercadeo. | 119 |
| 6.2. | PRESUPUESTO DE VENTAS. | 120 |
| 6.3. | FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS..... | 122 |
| 6.4. | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 123 |
| 6.4.1. | Estrategia de Promoción y Publicidad. | 123 |
| 6.4.2. | Estrategias de Plaza- Ventas..... | 124 |
| 6.5. | FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO | 124 |
| 6.6. | PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO | 128 |
| 6.7. | CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO 129 | |
| 7. | ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES..... | 130 |
| 7.1. | REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN. | 130 |
| 7.1.1. | A nivel de estructura. | 130 |
| 7.1.2. | A nivel de recursos. | 130 |
| 7.1.3. | A nivel de cultura organizacional. | 130 |
| 7.2. | FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO..... | 131 |
| | CONCLUSIONES..... | 136 |
| | RECOMENDACIONES..... | 137 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 138 |
| | ANEXOS..... | 140 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 1. | <i>Indicadores Comerciales Ventas</i> | 89 |
| Tabla 2. | <i>Mapa de productos y precios.</i> | 95 |
| Tabla 3. | <i>Histórico de ventas</i> | 120 |
| Tabla 4. | <i>Presupuesto de ventas</i> | 121 |
| Tabla 5. | <i>Presupuesto plan de mercadeo.</i> | 128 |
| Tabla 6. | <i>Indicadores de gestión Plan de mercadeo.</i> | 131 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | | |
|----------------|---|-----|
| Ilustración 1. | <i>Importaciones y Exportaciones FERRASA.</i> | 81 |
| Ilustración 2. | <i>Importaciones y Exportaciones ACERIAS PAZ DEL RIO.</i> | 83 |
| Ilustración 3. | <i>Estructura del área Comercial.</i> | 87 |
| Ilustración 4. | <i>Locaciones FERRASA en la Región Andina.</i> | 88 |
| Ilustración 5. | <i>UNES GYJ Ferreterías.</i> | 91 |
| Ilustración 6. | <i>División por especialidad.</i> | 92 |
| Ilustración 7. | <i>Unidades del Grupo Gerdau Diaco en Colombia.</i> | 93 |
| Ilustración 8. | <i>Tamaño de la muestra.</i> | 100 |

GLOSARIO

Ambigüedad: Comportamiento, hecho, palabra o expresión que puede entenderse o interpretarse de diversas maneras.

Aprovisionamiento: Abastecimiento o provisión de lo que es necesario.

Arancel: Se trata de una tasa, un impuesto, un gravamen o una valoración que se aplica en diversos ramos.

Commodity: Este tipo de bienes son de tipo genéricos, es decir, no se tienen una diferenciación entre sí. Normalmente cuando se habla de commodities, se habla de materias primas o bienes primarios.

ERP: Por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, es lo que en español se conoce como Software de gestión integrada, y se define como un grupo de módulos conectados a una única base de datos. El ERP es un paquete de software que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema; en otras palabras, representa la “columna vertebral” de una empresa.

Muestreo: Selección de un conjunto de personas o cosas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo.

Redituable: es aquello que rinde una utilidad o un beneficio de manera periódica.

Salvaguardias: son una modalidad de restricción del comercio internacional ante la presencia de un daño o posible daño a un determinado sector de la economía.

Saturación: Acción de saturar o saturarse. "la saturación del mercado con un producto puede provocar la caída de su precio".

Siderúrgica: Empresa en la que se da lugar al tratamiento del mineral de hierro para obtener diferentes tipos de éste o de sus aleaciones. El proceso de transformación del mineral de hierro comienza desde su extracción en las minas.

Tendencia: Inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada.

TIC: Tecnologías de la información y de la Comunicación. Las TIC son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido).

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

S.A.S.: Sociedad por Acciones Simplificada

UEN: Unidad Estratégica de Negocio

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

NTC: Norma Técnica Colombiana

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

PIB: Producto Interno Bruto

IPC: Índice de Precios al Consumidor

ERP: Enterprise Resource Planning (Software de gestión integrada)

TIC: Tecnología de Información y Comunicación.

ISO: International Organization for Estandarization (Organización Internacional de Normalización).

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

CEDIS: Centro de Distribución.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa Ferrasa S.A.S., empresa dedicada a la transformación, comercialización, y distribución de acero.

En un contexto internacional complejo con un exceso de capacidad en el mercado mundial del acero, con importaciones récord de acero en Latinoamérica, en especial de China, y una baja generalizada en los precios internacionales; se deben aumentar esfuerzos para mejorar la competitividad. Tomando en consideración lo anterior, así mismo el entorno nacional en el cual se desenvuelve la Compañía y su situación frente a los competidores, se busca elaborar un proyecto el cual permita identificar sus principales debilidades y basados en ello establecer estrategias que le permitan a la Organización asumir nuevos retos, entre ellos ganar participación en el mercado a través de la diferenciación de productos y servicio al cliente.

En la realización de este plan de mercadeo se reflexionó sobre el conocimiento adquirido en cada uno de los módulos de la especialización que de alguna manera se sumaron al resultado de este, se recogió información valiosa del sector, del mercado, de la competencia y se hizo un análisis a la encuesta de percepción del cliente ya que la información que de allí fue tomada se obtuvieron grandes resultados que suelen ser de gran influencia para el objetivo de posicionamiento de marca y genera un amplio aporte a la problemática percibida por los clientes.

Este plan servirá para que la Compañía enfoque sus esfuerzos en el fortalecimiento de la imagen, la marca, a partir de la publicidad, y de otras herramientas que indiscutiblemente llevaran a la empresa al éxito. Asimismo, se

precisa la importancia de orientar las campañas publicitarias no solo hacia los clientes externos sino también hacia los internos.

ABSTRACT

Ferrasa S.A.S. company founded in 1963, marketer and producer of steel products, which is part of the multinational Ternium highlighted the need to develop a marketing plan, given the highly competitive situation in which they find the companies in the sector and lack of positioning possessing branches Ferrasa Itagui and Carabobo sales for personal care, which prevents use these sales centers strategically.

In developing this plan became clear that the strategic philosophy of the company was generally aligned and consistent with the objectives of the company, but has some excerpts that should be reviewed and possibly amended or supplemented, in addition to consider more ambitious challenges and run a little wider. In this paper we talk about the competitive strategy that has the company and its major customer segmentation.

Like all companies, Ferrasa is not exempt from the influence of external forces and its favorable impact both negatively and is thus taken into account Colombian Technical Standards imposed, the National Housing Policy, the Gross Domestic Product, existing safeguards, the level of consumer education, public protests so common in our country, the level of research and development, among other variables that are considered important for the company. In the same way we take into account variables such as the role and power those providers, direct competition, customers and others.

Customers play an important role for the company therefore it supports integration vertically allowing you to ensure supplies to them and production centers, thus obtaining a differentiating factor and innovative, making them a proposal for adaptive value each of their needs. The marked segmentation of

customers is present, the behavior and the main characteristics of these there is evidence.

Analysis of the Matrix SWOT lets see how the internes and external variables must be taken according to the impact they generate, but mainly the strategies that emerge, thanks to this analysis evidenced the need to make the most of fairs and events which Ferrasa does or could participate to their advantage, market show more certifications you have, the opportunity there with the possibility of increasing staff training, among other strategies are an important consideration.

Market research identified the perception of customers on purchases made directly at the Centers for Itagui and Carabobo. Favorable and where the company should pay more attention and try to improve, points were taken into consideration and the respective recommendations of these were launched.

After developing all analyzes and previous investigations, the raw material for the development of strategic plan in which the objectives of the marketing plan was sought, strategies, tactics, and budget it had to achieve, in which strategies advertising, promotion and sales were fundamental.

In the next and final stage they took into consideration the requirements necessary to carry out the marketing plan from the part to structures, resources and organizational culture Ferrasa, and develop indicators with which to monitor and evaluate compliance everything proposed.

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía Ferrasa S.A.S. fundada en 1963, comercializadora y productora de productos en acero, que es parte de la multinacional Ternium evidenció la necesidad de desarrollar un Plan de Mercadeo, dada la situación de alta competitividad en la que se encuentran las empresas del sector y la falta de posicionamiento que poseen las sucursales de Ferrasa Itagüí y Ferrasa Carabobo para atención en ventas personales, lo cual impide aprovechar estos centros de ventas estratégicamente.

Al desarrollar este plan se evidenció que la filosofía estratégica de la empresa se encontraba en general alineado y coherente con los objetivos de la compañía, pero que tiene algunos apartes que deben ser revisados y posiblemente corregidos o completados, además de plantearse retos más ambiciosos y a un plazo un poco más amplio. Se describe la estrategia competitiva que posee la compañía y su importante segmentación de clientes.

Como todas las empresas, Ferrasa no está exenta de la influencia de las fuerzas externas y de su impacto tanto negativa como favorable, es de esta forma que se tiene en consideración las Normas Técnicas Colombianas impuestas, la Política Nacional de Vivienda, el Producto Interno Bruto, las Salvaguardias vigentes, el nivel de educación del consumidor, las protestas públicas tan comunes en nuestro país, el nivel de Investigación y Desarrollo, entre otras variables que se consideran de importancia para la compañía. De la misma forma se tiene en cuenta variables como el papel y poder que tienen los proveedores, la competencia directa, los clientes y demás.

Los clientes juegan un papel importante para la compañía, por tanto admite la integración de manera vertical que le permite garantizar el suministro para ellos y

para los centros de producción, obteniendo así un factor diferenciador e innovador, logrando para ellos una propuesta de valor adaptable a cada una de sus necesidades. Se evidencia la marcada segmentación que hay presente de los clientes, el comportamiento y las principales características que hay de estos.

El análisis de la Matriz DOFA deja observar como las variables internas y externas deben ser tomadas según el impacto que generan, pero principalmente las estrategias que se desprenden, gracias a este análisis se evidencia la necesidad de aprovechar al máximo las ferias y eventos de los cuales Ferrasa hace o podría participar para su beneficio, mostrar más al mercado las certificaciones que se posee, las oportunidad que hay con la posibilidad de aumentar la capacitación de su personal, entre otras estrategias que son de importante consideración.

La investigación de mercados permitió identificar la percepción que tienen los clientes sobre las compras que realizan directamente en los Centros de Servicio de Itagüí y Carabobo. Los puntos favorables y en los que la empresa debe prestar mayor atención y procurar mejorar, se tuvieron en consideración y se lanzaron las respectivas recomendaciones a estos.

Tras desarrollar todos los análisis e investigaciones anteriores, se tenía la materia prima para el desarrollo de la Formulación Estratégica del plan, en la cual se buscaron los objetivos del plan de mercadeo, las estrategias, tácticas y presupuesto para lograrlos, en las cuales las estrategias de publicidad, promoción y de ventas fueron las fundamentales.

En la siguiente y final etapa se tuvieron en consideración los requerimientos necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo desde la parte a nivel estructural, de recursos y cultura organizacional en Ferrasa, además de desarrollar los indicadores con los cuales se controlará y evaluará el cumplimiento de todo lo propuesto.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.

Los clientes juegan un papel importante para Ferrasa S.A.S. y más en una época de alta competitividad de compañías comercializadoras de productos provenientes del acero. Actualmente la empresa no cuenta con estrategias de promoción y posicionamiento de la marca en general, pero particularmente se evidencia la falta de una estrategia de mercadeo efectiva para el segmento de las ventas al detal directamente en los centros de distribución en el área metropolitana de Medellín, que permita se desarrolle conocimiento, cercanía y fidelización con los clientes, que buscan realizar sus compra directamente en las oficinas de la compañía.

Se identifica que hay que desarrollar un plan de mercadeo que permita brindarle solución a la problemática que tiene las sucursales de Ferrasa Itagüí y Carabobo y su nicho de mercado, debido a que son aquellos clientes que aunque compran poco, su frecuencia de compra es muy constante. Si la compañía no trabaja en estrategias de mercadeo para este tema, esta continuará siendo reconocida en el sector de las grandes constructoras o compañías de industria en general, pero en el sector al detal es más complejo que una persona o empresa que no trabaje o tengo la referencia del medio y que requiera los productos de Ferrasa tenga a la empresa como primera opción de compra o posea conocimiento de su oferta de productos y servicios, lo cual se verá indudablemente reflejado en el cumplimiento de metas debido a las ventas logradas y en general en el posicionamiento del mercado que se quiere abarcar.

Se tiene la necesidad de cumplir con las expectativas y exigencias del sector, para ser una compañía más competitiva y líder, esto se puede lograr mediante

un estudio de mercado y el desarrollo de un correcto plan de marketing que brinde estrategias para una correcta toma de decisiones que aumenten el posicionamiento y por consiguiente las ventas propiamente en los puntos de venta al detal de la empresa ubicados en Itagüí y en Carabobo, proporcionen un crecimiento del número de clientes que compran personalmente en los centros de distribución y contribuir de esta manera a la permanencia de la empresa en el mercado y a su evolución positiva.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.

Ferrasa fue fundada en 1963 como una empresa de la familia “Sierra” en un pequeño local de 300 mts cuadrados ubicado en el Centro de Medellín por el Sr. Alberto Sierra como una empresa distribuidora de varilla al detal para la construcción. En un inició se llamó “Almacén Alberto Sierra U” con un capital de 42 mil pesos. Dos años más tarde se diversificó el portafolio comercializando productos tales como; ángulos, platinas, láminas y tejas, más adelante la Compañía se traslada a un espacio más grande.

Debido al desarrollo acelerado de la empresa y a la alta demanda de insumos de acero en el sector, la compañía se muda nuevamente a un local propio y más amplio. En este sitio el Sr Alberto Sierra y sus hijos atienden a los clientes. Hoy en día esta sede es uno de los centros de distribución de la empresa.

El negocio siguió creciendo y se evidenció la necesidad de expandirse. En 1982 se realizó la compra de un terreno por 30 mil mts cuadrados ubicado en Itagüí, el cual es ahora la Sede principal de la compañía. En la misma época la empresa modifica su razón social a Ferrasa (Ferretería Alberto Sierra S.A.) y comienza a ofrecer un portafolio más amplio incluyendo la producción de productos novedosos para la época como el hierro figurado y la malla electrosoldada.

En 1997 la familia Sierra decide hacer negocios con la familia Caicedo en la ciudad de Cali, por medio de lo cual realizan la compra del 51% de Perfilamos

del Cauca. Desde ese momento se dispara el crecimiento comercial de Ferrasa, con un complemento en la parte industrial, lo que permite la apertura de las sedes en Bogotá, Barranquilla, Manizales, Cali y Montería. Ferrasa se convierte en una comercializadora y transformadora de materia prima.

En 2007 se realiza la compra de Siderúrgica de Caldas ACASA ubicada en Manizales, como una estrategia para competir con el mercado de la época como una empresa con fuente propia de acero. En 2009 se adquiere una planta de transformación en Panamá y se realiza la apertura de una sede en esa ciudad. En el año 2010 la multinacional Ternium realiza la compra del 54% del grupo Ferrasa. Más de 50 años de crecimiento continuo han consolidado a Ferrasa como líder del mercado del acero en Colombia

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.

El acero actualmente constituye una de las materias primas esenciales en la industria mundial y sus usos se proyectan a casi todos los demás subsectores, sea en forma de moldes para la industria plástica, de soportes para la agricultura, en empaques y en maquinaria, como base para el importante y cada vez más en aumento sector de la construcción y como materia prima esencial en la metalmecánica. Es en esencia un producto básico o “Commodity”, vital para el desarrollo y el progreso de las comunidades en general.

Ferrasa actualmente es una compañía comercializadora de productos en acero, para construcción, infraestructura, industria, etc. Se complementa con otras empresas del mismo grupo que realizan la producción de productos terminados, tales como ACASA (Siderúrgica) y PERFILAMOS, pero Ferrasa es la comercializadora en esencia del grupo, ya que su marca es la que se encuentra más consolidada.

El sector de comercializadoras de acero está integrado por compañías líderes o mayoristas de las cuales Ferrasa hace parte y pequeños distribuidores o depósitos entre los cuales están muchos de sus clientes. Del sector se comercializan productos que deben regir con las Normas Técnicas Colombianas. Hay presentes en el mercado productos nacionales e importados, aun con las salvaguardias a las importaciones de algunos productos de acero impuestas por el Gobierno colombiano, dado que la producción nacional no es suficiente para cubrir el mercado local.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.

Se considera a Ferrasa S.A.S. como una empresa que pertenece a dos sectores uno de ellos el comercial, siendo su actividad principal la comercialización de productos en acero, y por otra también dedicada a la transformación de dichos productos, lo que además hace que pertenezca al sector industrial.

La industria colombiana, es decir, el proceso mecanizado de transformación de materias primas que rebasa las meras necesidades domésticas y está destinado a un gran mercado-- tuvo varios nacimientos y varias muertes antes de su consolidación decisiva.

Así, concentradas en Bogotá, emergieron entre las décadas de 1830 y 1850 fabriquetas de loza, ácido sulfúrico y tejidos de algodón, que aprovecharon la fuerte pendiente de los cerros para mover tornos y telares mediante la energía hidráulicas de ruedas de paleta. Este primitivo esfuerzo murió casi en la cuna, al no poder superar las trabas naturales de su dependencia de la abundancia o escasez de aguas, unido a la competencia desigual con los productos extranjeros de superior calidad.

Un segundo nacimiento, de mejores auspicios, fue el de la producción de hierro, cuyo origen se confunde con las gestas de independencia en la búsqueda de minerales de plomo y hierro para fabricar municiones y cañones con los cuales

enfrentar la reconquista española. Empezó a surgir, entonces, el sector de las ferrerías, es decir, las pequeñas fábricas de hierro con altos hornos, refinación y fundición de hierro primero en la población de Pacho en 1827, donde la instalación, de este capital fijo inicial exigió la asociación de embrionarios capitales que provinieron de las minas de sal, esmeraldas, oro y plata, y del comercio. Pronto el negocio se consolidó, atrajo capital extranjero, y fue objeto de varios golpes de mano para apoderarse de él.

Promisorio, el pequeño sector de hierro se diversificó regionalmente con la ferrería de Samacá en 1856, la de La Pradera en 1860 y la de Amagá en 1865, donde "iron-masters" ingleses traídos a Pacho o ingenieros franceses aportaron su pericia. El mercado del hierro nacional pareció consolidarse, aunque la dependencia de la energía hidráulica determinó que los altos hornos permanecieran apagados a veces hasta seis meses. El vapor sólo llegó en la década de 1880 a Samacá y La Pradera, quizá un poco tarde, porque la vinculación estratégica entre este sector siderúrgico y su principal cliente, los ferrocarriles, nunca se dio. Los primeros rieles nacionales, objeto de inusitado entusiasmo patriótico, se fabricaron, ciertamente en La Pradera en 1884. Sin embargo, como los yacimientos de hierro nunca fueron objeto de una prospección geológica estricta para determinar su calidad y su cantidad, el hierro producido resultó rechazado por el gran consumidor, que exigía acero para rieles y equipos en vez del quebradizo hierro. Las ferrerías se fueron cerrando y sucedió que los altos hornos tuvieron una vida útil más larga que los yacimientos, cuando lo lógico hubiera sido lo contrario.

Si el país no alcanzó la revolucionaria asociación entre carbón, hierro y ferrocarriles, acumuló en cambio experiencias. Los ferrocarriles; fueron creando la infraestructura necesaria para un gran mercado interior, de que carecieron las ferrerías; por último, las máquinas empezaron a ser movidas ya no por primitivas ruedas hidráulicas ni por incómodas máquinas de vapor, sino por versátiles motores y dinamos eléctricos. (Banco de la República, 2002)

Tal como se evidencia en la parte anterior, la industria colombiana desde sus inicios ha tenido épocas buenas y unas no tan buenas, sin embargo Ferrasa como empresa que además de producir, comercializa sus productos ha logrado sortear los momentos no tan positivos y aprovecharse de las grandes oportunidades.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN MISIÓN.

“En Ferrasa fomentamos el uso del acero en los sectores de la industria y la construcción. Valoramos los sueños de nuestros clientes, convirtiéndonos en sus más fuertes aliados para construirlos y juntos transformarlos en grandes ideas que generen progreso para todos.

Facilitamos la innovación y el desarrollo de proyectos suministrando productos de acero a la medida, con un equipo humano idóneo, comprometido y enfocado en el servicio, brindamos asesoría y acompañamiento, buscando maximizar la eficiencia operativa de nuestros clientes”.

2.1.1. Revisión de la misión.

Respecto a la misión de la empresa, podemos percibir que existe una conexión directa con el plan estratégico de mercadeo el cual es el caso de estudio, debido a que se da una definición global del ejercicio de la Organización, además responde a dos cuestionamientos importantes el ¿Qué? y ¿Quién? así mismo demuestra la propuesta de valor que tiene para con sus clientes y la importancia de brindarles acompañamiento en toda la experiencia en la Organización.

Sin embargo, al leer la misión con detenimiento se evidencia algunas falencias que tiene frente a temas tales como; todos los productos que son comercializados por la compañía cumplen con las normas técnicas de calidad, la

disposición de trabajar sobre el mejoramiento continuo es fundamental y para finalizar algo fundamental, mencionar sobre las garantías que tiene la Organización para con los clientes, de manera que se sientan atraídos a comprar allí.

2.2. DEFINICIÓN VISIÓN.

“En el 2017 **FERRASA** es una compañía rentable y en crecimiento, alcanzando ventas por USD 1.000 millones y distinguiéndose por la producción, transformación y comercialización de soluciones en acero para los sectores de la industria y la construcción en la región andina y Centro América. Reconocida por la cercanía, asesoría y acompañamiento a sus clientes, actuando como su más grande aliado. FERRASA es la marca de acero en Colombia, un emblema de progreso y desarrollo para el país y la región.”

2.2.1. Revisión de la visión.

Hasta la última actualización de la visión, Ferrasa S.A.S., se encuentra orientada y tiene claro los objetivos que está persiguiendo. La visión es alentadora y procura que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos en pro de buscar que la marca Ferrasa sea un emblema y este posicionada a nivel nacional.

Esta visión es realista y posible de alcanzar según el estado en el que se encuentra la compañía actualmente. Inclusive en el momento gran parte de la visión en cierta forma ya se ha alcanzado gracias a la integración que se desarrolló a partir del año 2010 con la multinacional Ternium, con lo cual la oferta de productos, fortaleza financiera e imagen de la compañía en el sector ha

incrementado. Además el mercado de la compañía se ha ampliado en toda América gracias a las empresas del mismo grupo al cual integramos.

Se considera que la empresa debería replantear una nueva visión que le genere a sus directivas y a toda la organización nuevos retos, sin olvidar el servicio y el compromiso que posee con todo el mercado ha adquirido.

2.3. DEFINICIÓN.

SERVICIO: vivimos en permanente disposición de ayudar y dar lo mejor de nosotros, para asegurar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

CONFIANZA: encomendamos responsabilidades en nuestros colaboradores, porque creemos en su trabajo bien hecho y en su ética personal y profesional.

COMPROMISO: realizamos nuestro trabajo con dedicación, responsabilidad y por encima de todo en búsqueda permanente de conquistar las metas y objetivos de nuestra Organización.

INNOVACIÓN: actuamos siempre en búsqueda del mejoramiento a través de nuevas formas de hacer las cosas, explotando nuestros aciertos y aprendiendo de nuestros desaciertos.

2.3.1. Revisión valores corporativos.

Los valores definen las características que la empresa espera que posean todos sus colaboradores, se evidencia el sentido de atención al cliente como uno de los pilares y aspectos que se consideran más relevantes que se debe poseer. La actitud de servicio, confianza y compromiso, hace que la compañía sea una aliada para los clientes buscan los productos o asesorías.

La innovación es un valor en el cual últimamente se ha trabajado gracias a la integración que se realizó con Ternium, la cual ha implementado muchos de sus técnicas industriales y de administración en la compañía, además de la innovación física en algunas de sus plantas que han sido reconocidas a nivel nacional como fue la construcción del Sistema de aspiración de humos con una gran inversión.

Se considera que a estos valores se le podrían integrar otros que reflejen compromiso con la sociedad como puede ser el de solidaridad y respeto. Igualmente el de transparencia que complete toda la labor de la compañía con una gestión clara, objetiva y verificable, dando alusión a toda la política de transparencia de la cual se espera un compromiso por toda la organización.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

La estrategia competitiva de Ferrasa es llegar a sus clientes a partir de una segmentación de mercado dada en unidades estratégicas de negocios, donde encontraremos; depósitos y ferreteros, constructores y estructuras, dicha segmentación se da con el fin de llegar con diferentes tipos de productos dependiendo el negocio al que se dedique cada cliente, con esta estrategia pretenden tener un mayor alcance y propiciar un mejor servicio a los usuarios del acero. Sin embargo, dentro de dichas unidades de negocio, no existe ninguna dirigida a los usuarios que compran en los puntos de venta Itagüí y Carabobo, siendo esta una oportunidad a considerar ya que podría ser el diferenciador frente a la competencia.

Para dar atención especializada y determinar las necesidades específicas de los segmentos del mercado donde participa Ferrasa Ternium, los clientes se clasifican en cinco Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Esto permite la

focalización de esfuerzos y estrategias en generar propuestas de valor que satisfagan las expectativas de los clientes.

- UEN Constructores
- UEN Estructuras
- UEN Industria
- UEN Intensivo
- UEN Mayoristas

Esta clasificación solo es aplicada a los clientes, no corresponde a clasificación de materiales, por lo tanto el portafolio de productos está abierto a todos ellos.

Clasificación geográfica, por departamentos, establecida para los clientes.

- Atlántico: Santander, Norte de Santander, Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Guajira, San Andrés.
- Centro: Cundinamarca, Tolima, Huila, Putumayo, Caquetá, Amazonas, Vaupés, Guaviare, Guainía, Meta, Vichada, Casanare, Boyacá, Arauca.
- Noroccidente: Antioquia, Chocó.
- Suroccidente: Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca, Nariño.

2.4.1. Revisión de las estrategias competitivas.

Con base a la información detallada en la parte superior se nota que Ferrasa ha considerado una segmentación del mercado de manera que le permita tener mayor alcance en la comercialización de los productos, no obstante considera

también aspectos como la integración con una empresa productora de acero Siderúrgica de Caldas y con otros grupos del gremio a fin de fortalecer su oferta y obtener una ventaja competitiva reflejada en una mayor participación en el mercado. Por otra parte optan por el lanzamiento de productos que otros competidores no comercializan, en otras regiones del país e incluso del mundo. Del mismo modo elige la fabricación de productos nuevos que eran importados, favoreciendo esto a la Organización con la disminución de costos y con poder mejor su oferta al cliente al lograr un menor tiempo de entrega.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).

3.1.1. Definición de marketing.

Según los autores Lamb, Hair y McDaniel (2011), la definición de marketing se puede precisar de dos formas. La primera de ellas lo describe como un pensamiento, actitud, visión o enfoque gerencial hacia la satisfacción del cliente y su importancia. La segunda forma se apoya básicamente en la definición de la American Marketing Association la cual dice que el marketing es toda actividad, instituciones y procesos orientados a crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que generan valor a los clientes, la empresa y la sociedad en general (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Por otro lado, Monferrer (2013) comienza su definición con algunas concepciones erróneas que se posee en general sobre la definición de marketing, pero igualmente define que el marketing es la filosofía que se centra en el cliente y en la generación de valor y satisfacción en el mercado, además de esto Monferrer habla sobre la necesidad de técnicas de investigación, análisis estratégicos de mercado y técnicas de comercialización sobre las cuales es necesario apoyarse para obtener el objetivo deseado con el marketing (Monferrer Tirado, 2013).

Teniendo también presente a Kotler y Armstrong (2008) y la definición que estos dos expertos nos traen del tema se puede decir que el marketing es la administración de las relaciones a largo plazo con los clientes. Su principal objetivo es atraer nuevos clientes constantemente al prometer un valor superior y

conservar los clientes actuales mediante su satisfacción (Kotler & Armstrong, 2008).

3.1.2. Posicionamiento de mercados.

Para Monferrer (2013) el posicionamiento en el mercado de un producto es la concepción y la imagen que busca la empresa que tenga el consumidor en su mente frente a otros productos de la competencia. Dada esta definición, Monferrer también indica que para realizar el posicionamiento de un producto es necesario que la compañía logre diferenciar sus productos en el mercado y esto se logra cuando la compañía identifica y se basa en sus ventajas competitivas y después de esto actúa con la que se considera la más adecuada. Para aplicar un posicionamiento de mercado es necesario tener presente 4 fases:

- ❖ Conocer las cualidades más importantes que posee la oferta de la compañía.
- ❖ Identificar el estado de la competencia en base a las cualidades más importantes ya establecidas.
- ❖ Tomar la decisión por el mejor posicionamiento que se le va a realizar al producto. Puede ser posicionamiento basado en las características del producto, en los beneficios del producto, en el uso del producto, en el precio, etc.
- ❖ Dar a conocer el posicionamiento, esto se logra a través de los elementos del marketing mix.

Teniendo presente lo anterior, este autor también indica que el posicionamiento tiene una relación estrecha con la segmentación, si se realiza una correcta y efectiva segmentación de los productos, se selecciona el mercado objetivo al cual se desea llegar, el éxito del posicionamiento se puede dar de una manera más fácil (Monferrer Tirado, 2013).

Lamb, Hair y McDaniel tienen una visión muy similar a la de Monferrer, ellos definen el posicionamiento como el sitio que un producto, marca o grupo de productos tiene en la mente del cliente o usuario en relación con las ofertas que tienen los otros competidores de los mismos productos, pero además de esto agrega que las empresas de bienes de consumo son las más interesadas en realizarle posicionamiento a sus productos dada la alta competitividad que hay en estos casos. Estos autores argumentan que el desarrollo de cualquier mezcla de marketing está ligado al posicionamiento, ya que también abarca la percepción general de los clientes potenciales sobre la marca, producto u organización.

Las principales bases para el posicionamiento definidas por Lamb, Hair y McDaniel son: Atributo (características o beneficios para el cliente), precio, calidad, uso o aplicación, usuarios del producto, clase de producto, competidor y emoción (como el producto hace sentir a los clientes) (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Completando la definición de posicionamiento se tiene a Kotler y Armstrong los cuales parten indicando que la compañía debe definir inicialmente a cuales segmentos del mercado ingresara y definir qué posición tendrá en esos segmentos. La definición como tal de este concepto por estos autores es muy precisa y es el puesto que ocupa en relación con los productos similares de la competencia en la mente de los consumidores o usuarios.

Además de esto argumentan que la importancia del posicionamiento radica en que si en el mercado se percibe un producto idéntico al otro al que el consumidor tiene acceso, este no tendrá ninguna razón de preferencia del uno sobre el otro, por lo tanto las empresas buscan desarrollar puestos o pensamientos diferenciales para los productos en el mercado, se desea que este producto sea claro, distintivo y ansiado en la mente de los consumidores meta a diferencia de los productos similares de la competencia, para esto el área de marketing debe identificar los puntos que se distinguen y generan ventaja a los de su

competencia, ofrecer esto a su mercado meta, ya sea por la disminución de los precios o por el ofrecimiento de más beneficios frente a los competidores. Posterior a esto la compañía debe buscar como comunicar a los consumidores el valor agregado que se les está ofreciendo.

Como conclusión de Kotler y Armstrong (2008) en este tema se tiene que para que el posicionamiento sea eficaz es importante que exista una diferenciación de la oferta que tiene la empresa hacia sus consumidores o usuarios que les brinde a estos una propuesta de mayor valor que sus competidores (Kotler & Armstrong, 2008).

3.1.3. Ventas personales.

La venta personal para Kotler y Armstrong implica una comunicación que fluye en dos direcciones y es directa entre los vendedores y los clientes, puede ser cara a cara, por medio telefónico, video conferencias, chat, o por otros medios. En situaciones de ventas más complejas o que requieren mayor personalización este tipo de ventas suelen ser las más eficaces. Los vendedores suelen indagar más sobre el problema o necesidad del usuario o consumidor y luego dar la oferta que más se ajuste a la solicitud específica de cada quien. La fuerza de ventas es un eje importante que hace canal entre la empresa y los clientes.

Estos dos autores indican que el proceso de ventas tiene siete pasos: Búsqueda y calificación de clientes potenciales, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

La ventas personales no solo buscan realizar la transacción, también busca que el cliente se pueda conservar y mantener una relación constante y rentable para ambos, esto se logra escuchando cuidadosamente los requerimientos de los clientes, atendiendo sus solicitudes y coordinando las acciones de la compañía para la creación de valor y relaciones perdurables (Kotler & Armstrong, 2008).

Por otro lado tenemos a Lamb, Hair y McDaniel (2011) que nos ofrecen la definición de ventas personales como la comunicación directa entre un comercial y uno o más compradores potenciales, en un intento de hacer una relación que implique una compra. Además de esto realizan la diferenciación de las ventas personales tradicionales que básicamente se orientan en la venta de productos, enfoque en el cierre de ventas, seguimiento de ventas a corto plazo, entre otros y la venta relacional o consultiva la cual prefiere realizar consejo en ventas, asistencia, consultoría, el enfoque es en mejorar el indicador de utilidades y el seguimiento a la venta es a largo plazo.

En cuanto al proceso de ventas nos indican que puede ser único dependiendo de cada producto o servicio, segmentos de clientes, políticas y procesos internos de cada compañía, etc. En cuanto a los pasos de este proceso estos tres autores coinciden con Kotler y Armstrong en que deben ser siete pasos básicos, los cuales son muy similares: Generar contactos, evaluar contactos, abordar y averiguar las necesidades de los clientes, desarrollar y proponer soluciones, manejar las objeciones, cerrar la venta y hacer seguimiento (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Para Monferrer (2013) el concepto de venta personal indica que es un tipo de comunicación oral e interactiva por medio de la cual se da a conocer información directa y personal a un cliente en potencia y este la recibe y da respuesta de forma simultánea. Además agrega que las ventas personales se pueden agrupar en tres tipos de objetivos:

- ❖ Investigación de nuevos clientes
- ❖ Ventas de clientes actuales
- ❖ Generación de información

En cuanto a las etapas en las que se estructura el proceso de venta personal, se encuentran las mismas etapas que los autores Lamb, Hair y McDaniel (Monferrer Tirado, 2013).

3.1.4. Creación de marca.

El éxito de cualquier producto depende en gran medida de la habilidad del mercado meta para distinguir un producto de los demás de su competencia, según Lamb, Hair y McDaniel (2011). La marca es un término, nombre, diseño, símbolo o todo lo anterior junto que diferencia los productos de una compañía de la de sus competidores. Los propósitos principales de la creación de marca son: La identificación del producto, esto le permite a las compañías diferenciar sus productos de todos los demás, además de que muchas marcas relacionan calidad o alguna característica identificable por el cliente; otro propósito es en el generar ventas reiteradas, las cuales se dan por los clientes satisfechos los cuales gracias a la marca identifican los productos que desean volver a adquirir y de esta manera preservar una lealtad a la marca; por ultimo tenemos el facilitar la venta de nuevos productos, ya que los nombres de las empresas y marcas son útiles para presentar los nuevos productos (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

La marca para Kotler (2008) es considerada si no el más importante uno de los más importantes activos que tienen las compañías que deben ser desarrollados y administrados con mucho cuidado. Las marcas son más que un nombre o símbolo, en sí es la percepción y sentimientos que tienen los consumidores en su mente sobre un producto o su desempeño y su capacidad para atraer la preferencia y lealtad de estos. Muchas compañías tienen éxito no solo por sus productos, este se complementa también con las profundas conexiones que los clientes han creado con las marcas. Las principales estrategias para el desarrollo de una marca deben incluir posicionamiento, selección, patrocinio y desarrollo de marca (Kotler & Armstrong, 2008).

Monferrer (2013) tiene una definición muy similar a Lamb, Hair y McDaniel, este autor afirma que la marca es el nombre, término, señal, símbolo o combinación de alguno o todos juntos que sirve para identificar los productos o servicios que ofrece un vendedor y diferenciarlos de la competencia. La marca normalmente

tiene dos componentes: el nombre de la marca, el cual es la parte que puede pronunciarse y el logotipo, el cual es la parte que no puede pronunciarse, pero se ve visualmente. Últimamente algunas empresas han incluido elementos como el eslogan, el cual es una frase que identifica en un contexto comercial y resumido la marca en el mercado. Las principales ventajas que tiene el utilizar una marca es el identificar, diferenciar y proteger los productos en el mercado. (Monferrer Tirado, 2013).

3.2. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

3.2.1. El proceso de investigación de mercados.

Según McDaniel, el proceso de investigación de mercados está conformado por ocho pasos; los cuales son; identificación del problema, creación del diseño de la investigación, elección del método de investigación, selección del procedimiento de muestreo, recabar datos, análisis de los datos, redacción y presentación del informe y por último seguimiento. McDaniel concluye la gran importancia que tiene que la alta gerencia, específicamente quienes tomarán decisiones con base en la investigación, definan el problema, esto a fin de garantizar que los objetivos de dicho proyecto tanto como los del Gerente apunten hacia el mismo objetivo. Facilitando la comprensión de las necesidades y permitiendo optimizar recursos para el proyecto. El fin de este paso del proceso es el establecimiento de los objetivos, que son expresados en términos de la información precisa necesaria para abordar los problemas y detectar las oportunidades.

Por otra parte, el diseño de la investigación es creada para abordar los objetivos ya planteados, el investigador genera un marco de referencia en el que se busca responder a problemas y oportunidades de la investigación. Cabe anotar que mientras más precisa y sin errores sea la información obtenida y proporcionada

para la toma de decisiones, más alto es el costo. En adición el investigador debe brindar la mejor información a la gerencia, considerando las restricciones para llevar a cabo la labor. Respecto a la elección del método de investigación. (McDaniel & Gates , 2010)

Malhotra, define el proceso de investigación como un conjunto de seis pasos que hace referencia a las tareas que se hacen necesarias para llevar a cabo una investigación. Dentro de ellos están: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo o recopilación de datos, preparación y análisis de datos y por último elaboración y presentación del informe.

El autor Malhotra, indica frente a cada uno de los pasos, en el primero; el investigador como en todos los procesos de investigación debe definir el problema, este es parte fundamental dentro de dicho proceso, pues la ilustración adecuada del problema va directamente ligada a la satisfacción de necesidades del cliente, luego de ello debe pensar en el propósito de estudio, así como en la información precedente a fin de decidir que será utilizado en la toma de decisiones. Este paso requiere de entrevistarse con las personas que están involucradas precisamente en la toma de decisiones al igual que el conocimiento de datos secundarios. Dice el autor; “Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada. (Malhotra N. , 2008)

En el desarrollo del enfoque del problema Malhotra indica que dicho paso va acompañado de los siguientes elementos; la formulación de un marco de referencia objetivo/teórico, modelo analítico, preguntas de investigación, hipótesis e identificación de la información que se necesita. Este enfoque es desarrollado con base a la etapa anteriormente mencionada formulación del problema. (Malhotra N. , 2008)

El paso tres formulación del diseño de investigación, el autor lo define como un esquema en el cual se enuncia detalladamente los pasos necesarios a fin de obtener la información requerida, y además con el propósito de determinar las probables respuestas a las preguntas elaboradas. El tipo de investigación que se evidencia en este paso es la exploratoria, en esta fase se deben establecer los métodos para la obtención de datos. Según el autor Malhotra, la elaboración de un diseño de investigación tiene los siguientes pasos; 1. Definición de la información necesaria. 2. Análisis de datos secundarios. 3. Investigación cualitativa. 4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación). 5. Procedimientos de medición y de escalamiento. 6. Diseño de cuestionarios. 7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra. 8. Plan para el análisis de datos. (Malhotra N. , 2008)

Respecto al cuarto paso, trabajo de campo o recopilación de datos, se debe contar con un número de personas que se dediquen a varios tipos de procesos como realizar encuestas a través de la línea telefónica, personalmente o por medio de internet. Una óptima escogencia de estas personas apuntará a la minimización de errores en este paso. Por otra parte en el paso quinto, Preparación y análisis de datos, luego de recopilar los datos del paso anterior, se debe realizar una revisión detallada, se le da una codificación (se asignan códigos alfanuméricos con lo cual se identificarán las respuesta a cada pregunta) se transcribe y se hace su respectiva verificación, en caso que sea necesario la corrección de alguna información, se corrige. Todos estos datos son verificados para captar aportes importantes del problema de investigación.

Por último para el sexto paso, Elaboración y presentación del informe, el autor indica, el proyecto debe documentarse de principio a fin, de manera escrita, en este documento no se debe dejar de lado ningún detalle, se deben presentar los resultados y muy importante además la presentación de los hallazgos, para los cuales se debe crear un formato que facilite la comprensión de las personas que harán uso de ellos para la toma de decisiones. No obstante es imprescindible la

presentación oral de todo el contenido del informe a las personas que hacen de la administración del negocio. (Malhotra, 2008)

La investigación de mercados según Kotler & Armstrong, es un proceso sistemático, en el cual se busca la obtención, análisis y presentación de datos con el fin de dar respuesta a diferentes inquietudes o problemáticas que presenta determinada empresa u organización. Tales como; el lanzamiento de un nuevo producto, la determinación de precios, mercados potenciales, hábitos de compra, entre otros.

A diferencia de McDaniel y Malhotra, Kotler y Armstrong determinan 4 pasos en el proceso de investigación de mercados. El primero, Definir el problema y los objetivos de la investigación, el segundo, Desarrollar el plan de Investigación para recopilar información, como tercer paso, Implementar el plan de Investigación: obtener y analizar datos y por último cuarto paso, Interpretar e informar los resultados. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008)

Respecto a la Definición del problema y los objetivos de la investigación, el autor asevera la importancia de una relación redituable entre el director de marketing y los investigadores, dado que el director es quien más conoce la razón o las razones por las cuales se requiere determinada información. Y el investigador comprende mejor la manera de obtener dicha información.

En concordancia a los autores McDaniel y Malhotra, Kotler y Armstrong consideran que este es uno de los pasos más difíciles, importantes y determinantes en el proceso de investigación de mercados. Así mismo cuando se haya logrado definir de manera apropiada el problema, se deben generar los objetivos de dicha investigación, en contraste con alguno de los diferentes tipos de investigación, Exploratoria, Descriptiva o Causal. Dicen además Kotler & Armstrong que el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación son quienes rigen el proceso.

En cuanto al Desarrollo del plan de investigación, luego de haber logrado contar con la definición del problema y de los objetivos, los investigadores deben generar con precisión la información que verdaderamente requieren y establecer un método que permita una búsqueda óptima de ella, para que finalmente se dé la presentación adecuada a la Dirección. Se debe agregar que la obtención de información secundaria es uno de las principales identificaciones que normalmente tratan de hacer los investigadores pues existen muchas fuentes con las cuales se puede contar al momento de llevar a cabo, un proceso de investigación. Aunque los mencionados datos secundarios pueden significar un gran adelanto en el proceso, así mismo se hace necesario la recopilación de datos primarios cuidando que sean oportunos, exactos y verídicos, con los cuales se trabaje para lograr un excelente resultado de la investigación.

Por otra parte, el tercer paso, Implementación del plan de investigación, una vez se llega a este punto la persona que está realizando la investigación, debe llevar a la práctica el plan, esto debe ir de la mano con la recopilación, procesamiento y análisis de la información, esta le permitirá al investigador la obtención de hallazgos. Es un deber del investigador además, estar pendiente de todo lo que concierne a esta fase ya que es una de las más costosas y más susceptibles a errores.

En última instancia el paso cuarto, Interpretación e informe de los resultados; dicen entonces Kotler & Armstrong, el investigador debe realizar una interpretación de los resultados, así como también sacar conclusiones a fin de darlas a conocer a la Dirección. Habría que decir que el investigador debe tratar de no agobiar a los directores con resultados o información rebuscada, no necesaria para el plan, por el contrario deberá tratar de hacerlo de la manera más fácil de digerir y con los datos más prácticos para la toma de decisiones. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing , 2008)

3.2.2. El papel de la investigación de mercados en la toma de decisiones.

Malhotra afirma que con el fin de conocer las necesidades y lograr llevar a cabo estrategias y actividades que satisfagan dichas necesidades, los gerentes requieren de información valiosa, precisamente de los clientes, de la competencia y del mercado entre otros. Manifiesta además que con el transcurrir de los tiempos, el enfoque de las empresas que ya no solo se da a nivel nacional sino también internacional y a las exigencias de los consumidores que se ha hecho inevitable contar con mayor y mejor información, dado que se requiere conocer la eficacia y pertinencia de las estrategias que se llevaran a cabo, para determinado requerimiento de una empresa. El autor además certifica que en un entorno tan fuertemente competitivo y con costos cada vez más altos atribuibles a malas decisiones de las empresas, es claramente un requisito contar con información sólida, certera, precisa, las decisiones óptimas para las organizaciones no son tomadas de lo que se cree, presiente o intuye, sino basadas como se menciona anteriormente en datos extraídos de una manera adecuada.

El autor ilustra esta situación con el fracaso de la Compañía Johnson & Johnson, y su pretensión de comercializar aspirina infantil, pero que debido a la interrelación de las diferentes variables, controlables y no controlables, no dio un buen resultado. Con esto se permite entrever que en ocasiones se toman decisiones basadas en simples percepciones o formas de leer el mercado o sus necesidades y es así también como se explica que para evitar cualquier tipo de fracaso o de frustración frente a una determinada decisión es mandatorio la investigación de mercados, claramente se identifican sus bondades frente a este tema, no solo porque le permite al gerente relacionar cada una de las variables y su incidencia en la creación de alguna estrategia, sino también porque les permite minimizar la incertidumbre.

En adición Malhotra, enuncia que en tiempos pasados el investigador de mercados se encargaba de identificar las necesidades de información y de brindar la más adecuada, y los gerentes eran quienes se encargaban de la toma de decisiones. Hoy en día estos roles han ido modificándose indiscutiblemente para el bien de las organizaciones y del consumidor, ahora los investigadores se incluyen en la toma de decisiones razón por la cual los gerentes se hacen más participes de la investigación. (Malhotra, 2008)

Por su parte Zikmund & Babin, 2007 encuentran relación entre la investigación de mercados y la toma de decisiones, basados en la premisa de que el éxito de un negocio es determinado precisamente por la calidad de las decisiones. Al igual que Malhotra, Zikmund & Babin aducen que los investigadores cada día se apropian más del proceso de toma de decisiones, y particularmente indican que los investigadores aportan a dicho proceso, “en cinco formas vitales:

1. Ayudar a definir mejor la situación actual.
2. Definir la empresa: determinar cómo visualiza a los consumidores, competidores y empleados.
3. Aportar ideas para el mejoramiento de los productos o el desarrollo de otros nuevos.
4. Probar ideas que ayudarán a realizar la estrategia de mezcla de marketing de la empresa.
5. Examinar qué tan correcta es una cierta teoría de marketing en una situación determinada”. (Zikmund & Babin, 2007)

Complementan además manifestando que los diferentes tipos de investigación; Exploratoria, Descriptiva o Causal, son una herramienta de apoyo para quienes toman decisiones.

Por otro lado los autores Zikmund & Babin, 2007 ejemplifican el hecho de que una empresa, enfrenta un sinnúmero de decisiones que van ajustando el futuro tanto en sí misma como para sus clientes tanto internos como externos. Y las anteriormente mencionadas decisiones son llevadas a cabo una vez las empresas se percatan de oportunidades que pueden ser aprovechadas o de problemas que pueden ser minimizados o erradicados. Para el caso afirman entonces que un problema de mercado no es identificado por sí solo, sino que muestra una serie de síntomas que determinan que algo está fracasando, es entonces cuando las personas encargadas de la toma de decisiones hagan uso de la investigación de mercados con el fin de conocer las probables causas del problema.

Del mismo modo que Malhotra, Zikmund & Babin, consideran la importancia de contar con información precisa, verídica y de calidad de manera tal que permita encarar asertivamente las dificultades. Así mismo la persona que toma las decisiones debe conocer profundamente el problema, identificar la clase de datos y la cantidad con los que cuenta, adicionalmente el grado de confiabilidad. Y es que según Zikmund & Babin a diferencia de Malhotra, cada situación se podría establecer bajo dos tipos de criterio, de total certeza o ambigüedad absoluta, significando el primero que la persona que tomará la decisión cuenta con toda la información requerida para llegar a una resolución satisfactoria del tema. Para finalizar ambigüedad hace referencia al evento en el que el origen del problema no se tiene claramente por consiguiente se hace evidentemente más complicado obtener una solución. (Zikmund & Babin, 2007)

3.2.3. Investigación de mercados internacionales.

Malhotra menciona un aspecto importante frente a la investigación de mercados y es que ha obtenido gran importancia en el ámbito internacional, sustenta que es debido a la globalización. De igual manera insinúa que este tipo de investigación tiene mayor grado de complejidad que la investigación en mercados locales, basado en que entran a jugar factores diferenciadores entre los países como; el ambiente, la cultura, el idioma, la sociedad entre otros, todos estos incidirán en la manera de llevar a cabo los pasos en proceso de investigación. Cabe anotar que los mismos aspectos que tanto para la investigación local, como para la global se hace uso de las mismas variables. El autor adiciona que no obstante a la complejidad ya antes mencionada se confía en que este tipo de investigación siga aumentando puesto que podría representar oportunidades de penetración del mercado para algunos productos que están en una etapa de saturación en sus países pero que en otros pueden tener toda una oportunidad para ganar mercado. (Malhotra N. , 2008)

En consecuencia a lo anterior Naresh indica que la complejidad también corresponde al planteamiento del problema, tal como se indica en la parte anterior es fundamental para el proceso. Dicho de otra manera si no se consideran o se desconocen las diferencias entre los países, sin duda no se logrará la obtención de las causas del problema. De igual manera en una investigación de mercados internacional se requiere de una información precisa y relevante a cerca de diferentes variables, de hecho si no se cuenta con esto indiscutiblemente no se podrá obtener un resultado óptimo frente a la respuesta de los consumidores respecto a determinada estrategia. (Malhotra N. , 2008)

Con el fin de sintetizar lo anterior, es inminente el crecimiento y la expansión a nivel global de las empresas, esto es prácticamente una exigencia del mercado, basados en esto es sumamente necesario realizar investigación de manera internacional a fin de considerar todas aquellas variables que podrían significar

un mercado nuevo en el cual incursionar y por tanto conseguir el sostenimiento y permanencia de la Organización.

Por su parte Kotler & Armstrong, ratifican la apreciación de Malhotra frente a que una investigación de mercado internacional tiene los mismos procesos que son usuales para una investigación local. No obstante, las dificultades a las que se enfrenta un investigador son muchas más, hábito de compra, cultura, status, entre otras y es que evidentemente si en un país se notan diferencias en variados campos, como no ha de serlo a nivel de otros países.

Por otro lado un aspecto que quizás no ha considerado Malhotra, es el alcance que tienen los investigadores a los datos secundarios, es decir, tendrán mucho de donde obtenerlos, pero precisamente por esto la información no será tan confiable y de tan buena calidad, además que obstaculizaría la combinación y comparación de datos, a esta dificultad se le suma la del contacto con los encuestados, pues se hace difícil de manera personal y por internet o telefónicamente en oportunidades no es tan óptimo hacerlo. Así mismo el idioma es una barrera ya que las encuestas por ejemplo deben hacerse en un primer idioma y luego traducirse a fin de realizar la respectiva tabulación, a su vez esto puede desencadenar malas interpretaciones lo que generaría un mal resultado de este método de investigación.

En adición a lo que sustenta Malhotra, Kotler & Armstrong, aseveran el inaplazable crecimiento de las empresas que exige una investigación de mercados internacional, independiente se presenten dificultades a nivel social, económico, cultural. Si bien es cierto, el alto costo que representa para las organizaciones este tipo de investigación, lo sería aún más dejar de hacerla, puesto que se traduciría en pérdida de oportunidades y de ingresar a mercados nunca antes pensados. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008)

Zikmund & Babin, Menciona; La investigación de mercados, como todas las actividades de negocios, se sigue renovando. Los cambios en las tecnologías de

comunicación y la tendencia hacia un mercado cada vez más global han desempeñado una función muy importante en muchos de estos cambios. (Zikmund & Babin, 2007). Es innegable la semejanza que tienen los autores frente a la percepción de un mercado con más miras hacia la expansión, según Zikmund & Babin, en la medida en que las empresas se valen de las oportunidades en otros países el mercado se va globalizando más rápidamente.

Los autores también coinciden en que para poder ingresar a otros países se deben conocer con detenimiento las diferencias que hay entre ellos, entender el entorno que hace parte de ellos, de esta manera se lograran determinar estrategias adecuadas con el fin de cumplir con los objetivos trazados.

Zikmund & Babin, Concluyen entonces con el aumento en la demanda a los investigadores, y además denotan la necesidad de contar con herramientas útiles que faciliten la búsqueda de respuestas y la obtención de resultados. (Zikmund & Babin, 2007)

3.3. TEORÍA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

3.3.1. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es definida por Monferrer (2013) como el proceso de sostenimiento de un ajuste posible entre los recursos de la compañía y los objetivos de esta, teniendo en cuenta las oportunidades cambiantes del mercado, todo esto con la finalidad de ajustar y reformar las áreas de la empresa y producto de la compañía de tal manera que generen crecimiento y beneficios satisfactorios. Se basa principalmente en la identificación de las oportunidades y amenazas que posee actualmente la compañía en su ambiente y combinarlo con las fortalezas y debilidades que posee la compañía y de esta manera lograr obtener las metas a las cuales se quiere llegar en el futuro.

Para Monferrer la planificación estratégica tiene cuatro etapas: análisis, planificación, ejecución y control. (Monferrer Tirado, 2013)

Según Kotler y Armstrong (2008) el enfoque de la planeación estratégica está en detectar las maniobras que se aplicaran a largo plazo de la forma más eficiente para garantizar la supervivencia y crecimiento de una compañía según sus condiciones actuales, sus oportunidades y metas. La definición como tal dada por estos autores es que es el proceso de establecer una lógica entre las metas y recursos con los que cuenta una organización y las cambiantes oportunidades que tiene en el entorno. La planificación estratégica es el inicio para la planeación en toda la empresa e implica una constante adaptación que debe tener la empresa para obtener las oportunidades que presentan en el inconstante entorno. Es necesario tener una misión definida de la empresa, objetivos y ordenar estrategias eficaces. (Kotler & Armstrong, 2008)

Los autores O.C. Ferrel y Hartline (2012) afirman que para que una organización pueda lograr sus objetivos y metas debe tener un mapa de lo que se debe realizar para llegar allí. Además de esto añaden que un marketing efectivo necesita una planificación estratégica profunda en diferentes niveles de la organización. La planeación se ocupa de temas macro como la misión de la empresa la administración de las unidades estratégicas del negocio, la consecución y designación de recursos y de la política corporativa, también en niveles medios se desarrolla este tipo de planeación enfocadas a un producto o mercado en específico y la planeación estratégica en los niveles inferiores se encarga de una forma más táctica con el desarrollo de los planes de mercadeo. (Ferrell & Hartline, 2012)

3.3.2. Plan de marketing.

Para Kotler y Armstrong (2008) la planeación del marketing es el definir que estrategias de marketing complementaran la consecución de los objetivos estratégicos generales y con esto un plan de marketing más detallado y específico para cada marca, negocio o producto. En si Kotler y Armstrong centran su análisis en los planes de marca y producto. El inicio de un plan de marketing es con un resumen ejecutivo en el cual se reseña brevemente las principales metas, recomendaciones y evaluaciones. La parte principal que tiene un plan de marketing contiene un análisis específico y detallado de la presente situación de marketing de la compañía, incluyendo oportunidades y amenazas posibles. Posterior a esto se deben plantear los objetivos principales de la marca y se definen las pautas específicas de una estrategia de marketing para lograrlo. Sumado a esto se plantea un programa de acción para implementar el plan de marketing y finalmente se definen los controles que se usaran para vigilar el avance y las medidas correctivas a tomar. (Kotler & Armstrong, 2008)

De manera muy similar describen O.C. Ferrel y Hartline (2012) el plan de marketing al decir que es una elaboración al detalle de las acciones que se le deben aplicar para desarrollar el programa de marketing. Es un documento que describe un manual de implementación, evaluación y control del marketing, para esto es necesario poseer una buena cantidad de información dada por numerosas fuentes teniendo una perspectiva general y cuidando de los detalles. Un plan de marketing bien desarrollado es aquel que brinda todos los medios necesarios para alcanzar los objetivos y metas definido. Los planes de marketing pueden ser desarrollados para marcas, productos específicos, mercados meta.

El plan de marketing debe contener la siguiente estructura:

- Síntesis ejecutivo
- Análisis de la situación

- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)
- Definición de objetivos y metas de marketing
- Descripción de estrategias de marketing
- Desarrollo de marketing
- Control y evaluación (Ferrell & Hartline, 2012)

Monferrer (2013) indica que el plan de marketing es parte del plan estratégico de la compañía, siendo parte de uno de los planes diseñados por cada una de las áreas funcionales de la organización, además este debe contener ciertas políticas de marketing que al aplicarse dejen alcanzar los objetivos y metas definidos por la compañía y también incluyendo la misión de la misma. Monferrer indica que el desarrollo del plan se debe realizar respondiendo una serie de preguntas que en síntesis contienen parte de las pautas como estructura definida por los anteriores autores, estas son: ¿Dónde estamos? (Análisis), ¿A dónde deseamos ir? (Objetivos y metas), ¿De qué manera llegaremos allí? (Estrategias de marketing), ¿Qué herramientas serán utilizadas? (Realización), ¿Cómo nos cercioraremos? (control). (Monferrer Tirado, 2013)

3.3.3. Análisis DOFA.

Este análisis se enfoca en los factores externos (oportunidades y amenazas) y en los factores internos (fortalezas y debilidades) que según O.C. Ferrel y Hartline (2012) brindan a la compañía algunas ventajas o desventajas en cuanto a la satisfacción de los requerimientos que tiene su mercado, dando a conocer lo que hace bien a la compañía o donde debe mejorar. Para estos autores el análisis DOFA ha ganado cierta aceptación ya que es un marco que da a inferir de forma simple el cómo organizar y evaluar el estado estratégico de la empresa para posteriormente desarrollar un correcto plan de marketing. Es importante tener muy claro los aspectos internos y externos para no caer en un grave error.

Las fortalezas y debilidades son siempre temas internos de la compañía a la cual se le realiza el análisis y las oportunidades y amenazas son temas externos que se presentan de manera independiente a la empresa que está realizando el informe. Un enfoque estratégico se realiza cruzando las fortalezas que posee la empresa con sus oportunidades y de esta manera crear capacidades que finalmente le entregue valor al mercado. (Ferrell & Hartline, 2012)

El principal beneficio que se obtiene de la aplicación del análisis DOFA para Monferrer es el identificar la situación real de la compañía, al igual que los peligros y oportunidades que puede encontrar en el mercado. Este se compone de un análisis interno y externo.

El análisis externo se trata de analizar el macroentorno compuesto por el entorno político, social, económico, cultural, tecnológico y demás. A este análisis se le suma el del microentorno el cual es la situación actual de la empresa, distribuidores, competencia, proveedores, clientes y demás, todo esto se hace con la finalidad de identificar las oportunidades de las cuales se puede sacar provecho y las amenazas de las cuales se debe estar preparado.

Monferrer afirma que el análisis interno consiste en la apreciación de las diferentes áreas funcionales de la compañía como son el área de producción, marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Esto se realiza con el fin buscar los puntos fuertes y débiles que brinde ventajas o estén ocasionando desventajas competitivas. (Monferrer Tirado, 2013)

Para Kotler y Armstrong (2008) el análisis DOFA es una buena alternativa para realizar un análisis completo de la situación de la empresa, lo cual es necesario para una dirección correcta de la función del marketing. Implica las mismas variables que los autores anteriores: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que puede tener una empresa. Las fortalezas son capacidades al interior de la compañía que apoyan la labor de atender a sus clientes y a alcanzar los objetivos de la compañía. Las debilidades son las

insuficiencias internas y factores circunstanciales no favorecedores que dificultan la obtención de buenos resultados en la compañía. Las oportunidades pueden ser tendencias externas o factores positivos que se pueden aprovechar en la compañía y por ultimo están las amenazas o riesgos los cuales pueden ser factores o tendencias externas que pueden entorpecer el desempeño de la empresa.

Similarmente a Monferrer sugiere que lo ideal es cruzar las fortalezas que posee la compañía con oportunidades interesantes del entorno y de esta manera minimizar o eliminar debilidades o amenazas (Kotler & Armstrong, 2008).

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

| FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRÍTICAS |
|--|--|
| 1. Calidad en los productos | Cumplimiento de las Normas Técnicas de Calidad en Colombia – Selección de Materia prima. |
| 2. Disponibilidad de material | Planificación, aprovisionamiento de productos y logística. |
| 3. Seguridad | Acatamiento de las normas de seguridad industrial - ocupacional y Mantenimiento. |
| 4. Respaldo y confiabilidad | Trayectoria en el mercado por más de 50 años, procesos transparentes y garantía. |

| FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Internos | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRÍTICAS |
|--|--|
| 1. Infraestructura | Inversión en la adecuación de instalaciones, aptas para el objetivo del negocio. |
| 2. Alta tecnología | Investigación y desarrollo de maquinaria y/o procesos que hagan más productiva la labor. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| 3. Conocimiento del sector | Análisis del entorno y del comportamiento del mercado. |
| 4. Cultura Corporativa | Capacitaciones, cursos certificados por Universidades en convenio y charlas informativas. |

| FACTORES CRÍTICOS DE MARKETING | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRÍTICAS DEL MARKETING |
|---------------------------------------|--|
| 1. Gama de productos | Administración de un amplio portafolio de productos. |
| 2. Comunicación | Gestión de información tanto interna como externa. |
| 3. Recordación de la marca | Segmentación para llevar a cabo estrategias de posicionamiento de marca. |
| 4. Precio | Política de precios. |

Descripción de los Nudos Críticos

DEBILIDAD

Demora en los procesos internos

AMENAZA

Urgencia en los clientes por recibir atención.

NUDO CRÍTICO

Se considera que la empresa debe solucionar esta situación, teniendo en cuenta que cada día las personas carecen de menos tiempo, y por consiguiente necesitan que los procesos en las empresas sean lo más ágiles posible.

DEBILIDAD

Exigencia de documentación para hacer una compra.

AMENAZA

Otras empresas no son tan estrictas en este proceso.

NUDO CRÍTICO

Ferrasa como empresa legalmente constituida requiere de documentación de los clientes a fin de legalizar la compra, sin embargo, debe trabajar en que este proceso sea menos traumático para el cliente y en ocasiones puede causar el desistimiento de compra.

DEBILIDAD

Establecimiento de precios.

AMENAZA

Los precios de la competencia solo en ocasiones suele ser más bajo.

NUDO CRÍTICO

Ferrasa debe considerar este aspecto aunque normalmente sus precios son competitivos en el mercado, debe realizar procesos efectivos a fin de ganar más espacio en el mercado.

Descripción de los Núcleos de Valor

FORTALEZA

Calidad

OPORTUNIDAD

Regulación de las Constructoras para el cumplimiento de las Normas Técnicas Colombianas

NÚCLEO DE VALOR

Ferrasa cumple con las normas técnicas de calidad, todos sus procesos también

son certificados, por tanto debe aprovechar la oportunidad de La Superintendencia de Industria y Comercio que con esta oportunidad puede lograr más recordación en los clientes.

FORTALEZA

Amplio portafolio de productos

OPORTUNIDAD

Interés del cliente en la compra de todo el material en un solo lugar.

NÚCLEO DE VALOR

Ferrasa cuenta con un amplio portafolio de productos, lo cual es beneficioso porque los clientes prefieren comprar en un solo sitio todo el material para la obra.

FORTALEZA

Personal Capacitado.

OPORTUNIDAD

Requisito del mercado en cuanto a una asesoría técnica y confiable al respecto.

NÚCLEO DE VALOR

Es evidente el interés de Ferrasa en capacitar y preparar constantemente a sus colaboradores, hoy por hoy es indispensable tener un conocimiento amplio y técnico acerca de los productos. A fin de ofrecerle un muy buen servicio al cliente.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

FERRASA S.A.S. es una empresa con más de 50 años en el mercado Nacional, dedicada a la compra, comercialización y distribución de acero, situada en diferentes centros estratégicos de producción a nivel Nacional como Manizales, Cali y Barranquilla y a su vez centros de distribución en Itagüí (Sede Principal),

Medellín, Bogotá, Montería y a nivel Internacional Panamá. A partir del año 2010 Ferrasa es parte de la multinacional Ternium.

Ferrasa actualmente se encuentra comercializando y produciendo diferentes productos en el segmento del acero tanto al por mayor como al detal a nivel nacional e internacional. Los mercados que sirve son el constructor, industrial, estructuras, mayoristas y pequeños depósitos.

Es necesario realizar una evaluación al entorno actual que rodea nuestra compañía para diseñar las posibles estrategias a implementar tanto cuando el impacto sea positivo como cuando sea negativo, de esta manera Ferrasa continuará siendo una compañía líder del sector.

4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos.

4.2.1.1. Educación del consumidor.

La educación del consumidor, se refiere a la generación de conciencia y responsabilidad social del consumidor para que haga una elección consiente de los productos que vaya a adquirir en el mercado.

Después de una reunión entre la Superintendencia de Industria y Comercio y los representantes de las más importantes empresas del sector de las comercializadoras de acero para construcción se selló una alianza estratégica que tiene como objetivo divulgar y reeducar a los que construyan o comercialicen dichos productos, frente al reglamento técnico que rige en Colombia (Decreto 1513 de 2012) y la importancia de su aplicación. La campaña para la divulgación del tema se llama 'Acero Certificado: necesario para la seguridad de las personas y la de sus construcciones'. (Arteaga Rubiano, 2014)

Se espera una mayor educación por parte de los consumidores de productos en acero y especialmente los utilizados para la construcción, lo cual permitirá que

este sector se encuentre más en la formalidad y evitando potenciales riesgos para los consumidores finales de las viviendas o construcciones.

4.2.1.2. Protestas públicas.

Exhibición pública de la opinión de grupo activista (económica, política o social), mediante una congregación en las calles, a menudo en un lugar o una fecha simbólicos y asociados con esa opinión. El propósito de una manifestación es mostrar que una parte significativa de la población está a favor o en contra de una determinada política, persona, ley, etcétera

En Colombia constantemente se realizan manifestaciones o paros. Entre los más destacados se encuentra el para agrario, paro de transportadores, para estudiantil, entre otros. Muchos están acompañados por manifestaciones pacíficas que no perjudican en mayor medida al resto de la población, pero algunas de estas pueden presentar bloqueos en las vías, violencia y desorden público en general, lo cual puede acarrear contratiempos para la población y en el caso de Ferrasa dificultades de abastecimiento, distribución y sobrecostos en sus productos por periodos de tiempo

Mientras se continúe con una propuesta de gobierno estable, que brinde seguridad a la población y condiciones favorables para los diferentes gremios y asociaciones, es probable que las protestas no se presentes. En el caso contrario si estas se presentan y no se realizan acuerdos a tiempo esta variable puede continuar perjudicando la normal gestión de compañías como Ferrasa.

4.2.1.3. Responsabilidad social.

En Julio de 2012 se firmó el Acuerdo de Responsabilidad Competitividad y Eficacia Ambiental suscrito entre el Sector Constructor – CAMACOL Regional Antioquia y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con el propósito de desarrollar la implementación de la Política Nacional de Producción y Consumo

Sostenible, todo esto es con el fin de desarrollar acciones concretas para el mejoramiento de la gestión ambiental del sector de la construcción, disminuyendo, previniendo y controlando la contaminación, mediante la adopción de prácticas de producción más limpia, cuidando el tema ambiental y de la seguridad.

El área metropolitana está comprometida en ser un promotor del acatamiento de la normatividad ambiental y esto lo logrará brindando al sector de la construcción capacitaciones y acompañamiento técnico. Se busca que las normas ambientales dejen de ser una obligación y pasen a convertirse en un modo de pensar que genere impacto en la sociedad. (Montoya, 2014)

La mayoría de los clientes actuales de Ferrasa S.A.S. se dedican al sector de la construcción y estos deben de buscar proveedores que estén comprometidos también con este tipo de temas ambientales y de responsabilidad social.

4.2.2. Entorno económico.

4.2.2.1. PIB.

Según información del DANE la economía Colombiana creció 4.3% en el 2013, el sector que más crecimiento presentó frente a otros fue el de la Construcción (9.8%), dicho sector jalonó el incremento, esto fue un factor importante para la actividad de FERRASA pues aumentó en gran medida el consumo del acero. Los aspectos positivos en la economía no se deben solo al sector de la Construcción sino también al consumo de bienes como los electrodomésticos, cabe anotar que desde el 2011 hasta la fecha las “Ventas de electrodomésticos aumentaron 87% en 3 años, dicho sector avanza a pasos de gigante en Colombia. Tanto así que las compañías que se dedican a esta actividad pasaron de facturar 3,9 billones de pesos en el 2010 a 7,9 billones en el 2013”. (Bustamante , 2014)

Es importante resaltar que el PIB en Colombia sobrepasó a países latinoamericanos como; Chile, México y Brasil, haciendo esto del país un objetivo positivo para la inversión.

Para finalizar, se habla de que para el año 2015 el PIB estaría principalmente impulsado por una mayor inversión en infraestructura y vivienda. Siendo esto una variable importante para el crecimiento del negocio dirigido a la Construcción, y no solo para esto sino también que como en algún momento se habló se está viendo a Colombia como un país atractivo para la inversión.

4.2.2.2. Nivel de consumo e ingresos reales.

La construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7,4% frente a 4,2% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4,4% en el año 2000 a 6,5% en el 2012. Para los primeros nueve meses del 2013 el sector de la construcción mantiene un excelente desempeño al crecer 10,8%. (DANE, 2014)

Sin duda el excelente comportamiento registrado en el sector de la construcción desde el año 2010, y con las cifras reportadas al cierre de 2013, donde estas alcanzaron crecimientos nunca registrados en la historia, impacta de manera muy positiva en los resultados de FERRASA, pues este es uno de los sectores que impulsan y jalona los ingresos, por ende dicho resultado es directamente proporcional si al sector en general le va bien y crece para Ferrasa se traduce en mayores niveles de ventas y contratos y con ello crecimiento de la compañía.

4.2.2.3. La inversión directa extranjera.

La inversión extranjera en Colombia es una dinámica que se ha fortalecido con el tiempo, hoy en día Colombia cada vez es más es visto como un país atractivo

para invertir en nuestras empresas, para nadie es un secreto que la economía Colombiana mientras hay países en crisis, la nuestra ha crecido Ferrasa es una muestra de esto, de hecho en el año 2010, fue adquirida en un 54%, por una compañía multinacional, con sedes en diferentes partes del mundo, trayendo con ello mejoras en la cadena de producción, distribución, calidad humana, y beneficios económicos, y como tal fortaleció la organización en general.

4.2.2.4. Inflación.

En el año 2012 la inflación mantuvo una tendencia a la baja, alcanzó en todo el año el 2.44%, por debajo de las expectativas del mercado que era de 2.65%, a su vez se ubicó por debajo del registrado en el 2011 que fue de 3.73%. Para el año 2013, esta variable sorprende a los expertos por su establecimiento en 1.76% por lo bajo del rango meta establecido por el Banco de la República entre el 2 y 4%. El aumento del costo de vida en este año fue el menor logrando incluso que Colombia fuera el país de América Latina con la inflación más baja. Sin embargo para principios de este año 2014 la tendencia es alcista, para mayo se superó la cifra del año anterior 1.98%, según indicaciones la variación del IPC en el acumulado del 2014 sería de 3,1 %. (Portafolio, 2014)

Este aspecto puede afectar la actividad empresarial de Ferrasa S.A.S., ofreciendo un alto impacto en ella, debido a que puede variar el poder adquisitivo de las personas, es decir, su capacidad de compra, cambia la toma de decisiones, afecta a las inversiones y la balanza de pagos, la productividad, genera costos administrativos, entre otros.

4.2.2.5. Salvaguardias.

Si bien FERRASA es una de las organizaciones líderes en el mercado Colombiano, y se ha fortalecido con la estrategia realizada a partir de 2010,

donde vendió el 54% de sus acciones a una importante compañía Internacional, con presencia en diferentes partes del mundo, y que cuenta con propias compañías siderúrgicas que procesan el acero, la aplicación de las salvaguardias sin duda muestra un impacto negativo, propiciando un mayor esfuerzo para abastecer el mercado ya que tiene consolidado solo como estadística, de acuerdo a un documental realizado por el tiempo, por cada 5.415 colombianos hay una ferretería de barrio, según el estudio en 52 ciudades del país hay 8.679 negocios (Ferreterías), ellos sin contar las que este no es el único nicho de mercado al que llega la compañía. (Portafolio.co, 2014)

Es en Octubre de 2013 que el gobierno nacional decide aplicar una salvaguardia arancelaria para ciertos productos, tales como; las barras corrugadas, los alambrones, entre otros, con arancel del 25.60% y 21.96% respectivamente, sin duda esta medida afecta a todas las compañías incluida FERRASA. Salvaguardias sin duda muestra un impacto negativo, propiciando un mayor esfuerzo para abastecer el mercado. (República, 2014)

4.2.3. Entorno político legal.

4.2.3.1. Norma Técnica Colombiana.

El instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) el cual es el organismo Nacional de Normalización de Colombia tiene como una de sus labores la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales.

Actualmente la Superintendencia de Industria y Comercio se encuentra investigando a compañías del sector de la construcción por el uso de barras corrugadas de acero sin certificación de la Norma Técnica Colombiana. De comprobar la responsabilidad de las empresas implicadas, se les podría imponer una millonaria multa, además de la suspensión de cualquier obra que no cumpla con la normatividad. (Arteaga Rubiano, 2014)

Se evidencia una mayor regulación, control y seguimiento en el tema de los materiales para la construcción y en todo lo relacionado a este tema en general. Será necesario por parte de las constructoras y de las comercializadoras de acero el acatamiento a la NTC. Ferrasa es una compañía que se ha caracterizado y se encuentra posicionada por sus materiales de calidad, con certificados y acatamiento de la norma vigente. Será positivo para la compañía ya que siempre ha sido un referente en la comercialización de materiales con cumplimiento de la norma y esta regulación por parte de la Superintendencia logrará que muchas compañías que necesiten acatar la norma se definan por comprar en la compañía.

4.2.3.2. *Política Nacional de Vivienda.*

Se entiende por política nacional de vivienda al conjunto de directrices y estratégicas del gobierno orientadas a la formulación, implementación, seguimiento y control de las políticas y programas que permitan satisfacer las necesidades de vivienda y hábitat a nivel del país. Esta política debe responder a las líneas generales de los planes nacionales de desarrollo.

Desde la presidencia de Juan Manuel Santos está presente la iniciativa de la construcción de 100.000 viviendas totalmente subsidiadas, con el objetivo de atender la necesidad habitacional de muchas familias en estado de vulnerabilidad y extrema pobreza. Además de esto se están impulsando proyectos que alientan la construcción de vivienda de interés social y alienten la construcción de vivienda a nivel nacional (URNA DE CRISTAL, 2013).

Se espera que el sector de la construcción continúe siendo uno de los impulsores de crecimiento a nivel nacional. El incremento de la construcción significa una mayor demanda en el país de productos como el acero lo cual es muy positivo para Ferrasa, el proyecto de las 100.000 viviendas gratis y demás

proyectos por el estilo han movido y se espera continúen generando rentabilidad a la empresas del sector.

4.2.3.3. Producción nacional acero.

Es el tipo de actividad destinada a la extracción, obtención, transformación fabricación y posterior comercialización de productos en acero o para esta industria y la relación entre la demanda de estos productos y la oferta real con la que se cuenta.

En Colombia la producción de materiales en acero es mucho menor a la demanda y su balanza económica se encuentra caracterizada por un nivel de importaciones estable y en aumento acompañada por un volumen de importaciones que se encuentra por debajo de su promedio histórico, lo que resulta en un margen negativo según datos del informe de Camacol de julio de 2014. Dado que hay gran presencia de materiales importados se han implementado salvaguardias para proteger la industria nacional, pero dado que la oferta nacional no es suficiente los precios de estos materiales han aumentado (Chirivi Bonilla, Salcedo Porras, Sarmiento G, & Fernando Rueda, 2014).

Se busca eliminar las salvaguardias y permitir el ingreso de materiales importados con mayor libertad y menos costo. Además se prevén proyectos que mejoren la eficiencia de la producción interna de materiales como el acero y otros del sector minero. Ferrasa tiene siderúrgica a partir de chatarra, pero complementa su oferta de productos con una gran cantidad de materiales importados, proveniente en gran medida de empresas del mismo grupo Ternium del cual hace parte.

4.2.4. Entorno tecnológico.

Es una variable que tiene gran incidencia en la actividad empresarial, ya que este aspecto tecnológico hace uso de todo el conocimiento que haya sido proporcionado por la ciencia, para el desarrollo de la empresa. La tecnología además es importante porque puede ser rentable para la empresa en la medida que; puede aumentar los beneficios y los ingresos debido a la alta productividad y eficiencia con la que se trabaja.

4.2.4.1. *Tecnología de punta.*

Para FERRASA es de suma importancia trabajar de la mano de la tecnología con el fin de aminorar costos y de hacer más eficientes los procesos de producción de los productos. Esta tendencia es positiva para la compañía, ya que reúne varios aspectos que la hacen competitiva frente a otras empresas del gremio, posee un centro de servicios (maquinaria) que suple íntegramente las necesidades del mercado en el corte de lámina, ofreciendo a los clientes optimización en costos, inventarios, tiempos, mano de obra, disminución de pérdidas por despuntes, etc. Además cuenta con un laboratorio de última generación para la realización de pruebas mecánicas y químicas, tales como: medición de la tensión y compresión, análisis de la composición química del material.

4.2.4.2. *Mejoramiento de procesos.*

Ferrasa durante su trayectoria ha mostrado un gran interés en lo que respecta a mejorar procesos de diseño, venta, distribución entre otros. Incluso ha mostrado una evolución respecto a que pasa de realizar todos sus procesos de manera manual, siendo esto poco productivo y con un nivel de error más alto. Es entonces como Ferrasa enfrenta un reto con la adquisición de un ERP, llamado

SAP, el cual tiende a integrar todos los procesos necesarios en una Compañía, a fin de disminuir márgenes de error, tiempos, costos, reproceso entre otros.

4.2.4.3. Disponibilidad de asesoría técnica.

La tendencia deja evidenciar que con el crecimiento de las construcciones y demás obras estructurales, se hace necesario contar con personal calificado para lograr adicionar este servicio de asesoría a la venta de los productos. Sin embargo en Ferrasa, no es muy común realizar este tipo de asesorías, pues por política de la compañía no se deben hacer para evitar compromisos por el grado de importancia y lo delicado al momento de realizar una construcción o algún proyecto estructural.

4.2.4.4. Investigación y Desarrollo (I+D).

Las empresas de todos los sectores tienen que incluir indefectiblemente un análisis de las TIC, sus desarrollos, sus vínculos entre sí y con el mundo con el fin de lograr ser competitivos. La capacidad de dar cuenta del estado de las tendencias en la investigación científica y el desarrollo tecnológico se enriquece cuando combina información cuantitativa y cualitativa y cuando cuenta con la asistencia de expertos en el negocio.

"Techint, inauguró un centro de investigación y desarrollo en el Parque Tecnológico de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ) de Brasil, el objetivo del grupo con la inversión en el centro es aprovechar “la oportunidad estratégica de participar en el desarrollo económico y tecnológico” del país, así como afrontar “los desafíos sin precedentes de la industria”. (Expectativa , 2014)

4.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

4.3.1. Clientes.

Los clientes de Ferrasa se encuentran a nivel nacional y se atienden desde cualquier de los centros de distribución situados en las principales ciudades del país de forma estratégica.

Ferrasa es proveedor de grandes y pequeñas constructoras, de depósitos mayoristas, grandes distribuidores y pequeñas ferreterías, de compañías de industria que utilizan los productos que distribuye para su transformación y posterior comercialización, de empresas de ingeniería y de instalación de estructuras, de personas naturales que solicitan los productos al detal para construcción o remodelación. En general Ferrasa comercializa sus productos tanto al detal como al por mayor a nivel nacional, realizando una diferenciación en la comercialización con sus clientes por la actividad a la que se dedican, el volumen de compras que realizan y las diferentes características a las que se dedican.

4.3.2. Proveedores.

Ferrasa se abastece en gran parte así misma desde su cadena productiva con empresas del mismo grupo.

- **SIDERÚRGICA DE CALDAS S.A. ACASA (Ternium):** Ubicada en Manizales es la siderúrgica a nivel Colombia del grupo, produce desde la materia prima chatarra y los productos fabricados son desde barras corrugadas, barras cuadradas, ángulos, platinas, canales, etc.

- **PERFILAMOS DEL CAUCA (Ternium):** Ubicada en puerto tejada cauca esta compañía realiza productos en gran medida a partir del proceso de doblado y rolados de laminas los principales productos son perfiles en c, tubería sch, tubería mecánica, tubería de cerramientos negra-galvanizada, tubería estructural, perfiles Drywall etc.
- **TERNIUM:** Es la multinacional del grupo con centros en diferentes países de Latinoamérica como en México, Argentina, Brasil, etc., de la cual se importa en gran medida los productos planos, lamina hot rolled, cold rolled, lamina alfajor, laminas en bobinas, barras corrugadas, etc.
- **ACESCO:** Es una compañía Colombiana con centros de producción en varias sucursales del país y sede principal en Barranquilla, distribuye productos básicamente desde a partir de laminas, metaldeck, tejas, cubiertas trapezoidales, perfiles, etc.
- **CORPACERO:** Ubicada en la ciudad de Barranquilla e incursionando con varias innovaciones en la producción de planos principalmente es proveedor de Ferrasa en Tejas y tubería en general.
- **DIACO:** es parte del grupo Gerdau uno de los principales proveedores a nivel nacional de acero. Es proveedor de barras corrugadas en Ferrasa y competencia al mismo tiempo de este producto y otros.

En general estos son los proveedores nacionales, pero Ferrasa complementa su portafolio con productos importados como son las Vigas W y Vigas IPE, HEA procedentes de Arcelor Mittal, Celsa o Hyundai y en general las planchas cuyos principales proveedores son Metinvest, Posco, Hyundai, Novo

- **ARCELORMITTAL:** Con su sede en la ciudad de Luxemburgo y operaciones a nivel internacional en más de 60 países, es la mayor compañía siderúrgica a nivel mundial y es considerada el único productor de acero realmente global, cotiza en varios mercados bursátiles como la de Nueva York (MT), Amsterdam (MT), París (MTP) etc.
- **HYUNDAI STEEL CO:** Con sede en Corea del Sur, es el segundo productor de acero a nivel mundial, establecida en 1953 es productora de un gran portafolio de materiales en acero.

4.3.3. Competencia potencial.

Ferrasa actualmente es un líder a nivel nacional en la comercialización y producción de productos en acero, pero igualmente otras compañías se disputan este liderazgo constantemente con productos y propuestas similares, las principales son:

- **GRUPO GYJ:** con una trayectoria de más de 40 años en el sector, es una empresa con sucursales en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Tunja, Duitama y Sogamoso, etc. Tiene como proveedores aliados a importantes empresas tales como Ferretería GyJ, Almasa, Colmena, Cemex, Ajoever, etc. Cumple con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Y además de productos en acero a diversificado su portafolio con otros productos tales como pisos laminados y en porcelanato, materiales para obra blanca, cemento, ladrillo, etc.
- **GERDAU - DIACO:** Es parte de la multinacional Gerdau y es la más grande recicladora de Latinoamérica, transforma anualmente millones de toneladas de chatarra en acero. Cuenta con plantas productivas en Muña, Yumbo, Tocancipá, Duitama y Tuta; así como plantas alrededor del país

que prestan servicio a constructores. Gerdau Diaco es el principal reciclador de chatarra ferrosa en Colombia. Cumple con la Norma Técnica Colombiana definida por ICONTEC.

- **ACERÍAS PAZ DEL RIO:** Fue creada en 1948, como una iniciativa del gobierno colombiano para la explotación de minas de hierro y carbón en Boyacá. La producción en pleno de la compañía se inicio 1954. Actualmente es la única siderúrgica integrada del país y es la responsable de más del 30% de la producción nacional de acero². En el 2008 el grupo brasilero Votorantim adquirió el 72.67% de las acciones. Cuenta con productos certificados bajo el ICONTEC.
- **SIDENAL:** Fue fundada en 1981 en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, suministra productos en acero con cumplimiento de las normas de calidad nacional e internacional, con una planta instalada de gran capacidad de producción de toneladas de acero y de figuración.

4.4. ANÁLISIS DOFA.

4.4.1. Análisis externo.

| OPORTUNIDADES | AMANEZAS |
|--|---|
| <p>Regulación a las constructoras para el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana. La Superintendencia de Industria y Comercio se encuentra investigando y realizando campañas para el cumplimiento del uso de barras que tengan la certificación de la NTC y en caso de incumplimientos imponiendo multas, sanciones y suspensiones. Ferrasa actualmente se encuentra certificada al igual que sus productos, esto es positivo para el cliente ya que tiene más confianza y respaldo por parte de la empresa al momento de obtener los productos y del acatamiento de la norma.</p> | <p>Las protestas públicas y paros. En el país constantemente se realizan manifestaciones o paros, algunos de ellos de forma pacífica y otros con desordenes públicos, pero en gran medida todos estos tiene afectación al normal desarrollo de la actividad en Ferrasa. Uno de los que más traumatismo genera es el usual paro de transportadores y todos aquellos que en su proceso realizan cierre de vías.</p> <p>Esto se ve directamente reflejado en el cliente en las dificultades de abastecimiento, distribución y sobrecostos en los productos por periodos de tiempo.</p> |
| <p>Política nacional de vivienda. Las iniciativas impulsadas por el actual gobierno para la construcción de 100.000 viviendas gratis para familias vulnerables y de extrema pobreza, para la construcción de Vivienda de</p> | <p>Las salvaguardias. Desde el 2013 el gobierno decide aplicar salvaguardias a los productos importados como las barras corrugadas y los alambrones. Logrando un impacto negativo ya que las empresas deben hacer mayores</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Interés Social y para la construcción de vivienda a nivel nacional en general, es algo positivo para las constructoras y en general para todo este sector ya que se aumenta su actividad y la de las empresas comercializadoras de este tipo de productos.</p> | <p>esfuerzos para abastecerse del material, esto se ve reflejado en el cliente en el precio del producto y en la disponibilidad del mismo.</p> |
| <p>Ferias y eventos en el sector. Actualmente se ha incrementado la cantidad de ferias y eventos relacionados con la actividad de Ferrasa y la acogida del público hacia estos (Expometálica, Expocamacol, XIII versión de Expo construcción y Expodiseño 2015, Expo vivienda, Expo inmobiliaria, Premio Lápiz de Acero y demás) Los cuales logran un acercamiento y conocimiento por parte del mercado hacia la compañía y su actividad.</p> | <p>Abastecimiento de productos a nivel nacional. En Colombia la producción de materiales en acero es mucho menor a la demanda. Son pocas las compañías que cuenta con explotación de minas, el resto de la producción nacional se realiza por medio de chatarra como materia prima, es por esto que en muchas ocasiones se busca importar productos. El abastecimiento de muchos de ellos es un tema complejo que requiere una gran logística, dado que la escases de chatarra o inconvenientes con la importación de bienes puede provocar el desabastecimiento de productos ofrecidos en el mercado.</p> |

4.4.2. Análisis interno.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p>Trayectoria en el mercado: Aceros Ferrasa es una empresa que tiene más de 50 años como comercializadora de acero. Esto logra una gran experiencia para la Compañía la cual puede verse reflejada en el volumen incremental en ventas y en el referente que es la Organización en la comercialización de acero. Esto funciona como un respaldo que requieren los clientes al momento de adquirir productos y servicios.</p> | <p>Demora en los procesos internos: Al ser una Organización tan grande requiere de ciertos procesos burocráticos que hacen lento el transcurso de entrega al cliente, lo que para ellos significa mucho en este sector, a razón de que todo el material lo necesitan urgente. Esto hace entonces que el cliente lo perciba como una mala gestión y un mal servicio al cliente.</p> |
| <p>Calidad: es un aspecto que ha ido ganando peso en el mercado, cuando se trata de adquirir productos y/o servicios una premisa de las empresas es la calidad. Ferrasa no desconoce este tema por el contrario se ha interesado en cumplir todas las normas necesarias para ofrecer a su público productos certificados, sin embargo esta calidad no solo es para los productos, también en los procesos a fin de ser cada día una empresa más competitiva.</p> | <p>Exigencia de documentación: La percepción de los clientes es que Ferrasa últimamente exige una cantidad de documentos para realizar una compra, se entiende que es un proceso normal para legalizar dicha actividad, sin embargo la mayoría de ellos lo comprende como una manera poco eficiente de trabajar y optan en ocasiones por comprar en otro sitio donde no les piden tanto papel.</p> |
| <p>Amplio portafolio de productos: cuando</p> | <p>Comunicación a nivel interno de la</p> |

| | |
|--|---|
| <p>las empresas tienen una amplia gama de productos pueden lograr fidelizar más al cliente, debido a que uno de sus objetivos es conseguirlo todo en el mismo lugar, por tal motivo Ferrasa maneja un sinfín de referencias de materiales en acero que logran que el público se evite ir de un lugar a otro para completar su lista de productos y le permite a la Organización un espacio ganado en la mente del cliente y más participación en el mercado.</p> | <p>Organización: Se considera que para que el cliente final reciba un buen servicio, es pertinente que la información fluya de manera correcta entre las diferentes áreas de la empresa, se evidencia que en Ferrasa no siempre se da de esta forma, razón por lo cual la entrega del material al cliente se puede ver gravemente afectada en cuanto al tiempo se refiere. Se nota además que cada área responde por sus responsabilidades pero no trascienden más allá, con un fin de satisfacer de manera adecuada y oportuna los requerimientos del cliente.</p> |
| <p>Know How: parte esencial también para la permanencia de la empresas, conocer lo que se hace o el objetivo del negocio y hacer una buena administración de esto, representa toda una fortaleza para la compañía. El conocimiento que ha obtenido Ferrasa se ha logrado de manera incremental, esto es bien importante para el cliente porque percibirán que la empresa conoce, que la empresa sabe y que puede asesorarlos.</p> | <p>Establecimiento de Precios: No es un secreto que las personas hoy por hoy buscamos economía al momento de adquirir productos y/o servicios, de hecho funciona muchas veces como un factor decisivo de la compra. Ferrasa, en este aspecto muestra ser en algunos casos competitivos y en otros no, esta razón puede hacer que algunos clientes dejen de comprarles. Vale la pena considerar que para algunas personas o empresas la relación precio - calidad es muy</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>importante y optan por comprar finalmente en Ferrasa.</p> |
| <p>Personal Capacitado: Ferrasa conoce lo primordial que es contar con un equipo altamente capacitado a fin de resolver las necesidades que se presenten en los clientes, por tanto su interés en brindar cursos, capacitaciones, programas entre otros, que formen a sus colaboradores y que todo sea manifestado en la atención final al público.</p> | <p>Posicionamiento de marca: Ferrasa es una empresa conocida y reconocida en el sector, en cierto modo, no lo es para el resto de la gente que podría llegar a ser cliente potencial, esto tal vez se debe al interés primario de la empresa, en cuanto a lograr crecimiento de manera vertical y no tanto a enfocarse hacia el logro de un espacio en la mente de muchos más clientes. Tanto así que no solo se identifique como una Compañía que comercializa solo a otras empresas sino también a la persona que requiere acero para un proyecto diferente para el que comúnmente es utilizado dicho producto</p> |

4.4.3. Estrategias.

| Estrategias FO | Estrategias DO |
|---|---|
| <p>* En las ferias y eventos, se podría aprovechar la trayectoria que tiene la empresa para lograr posicionar una imagen confiable y segura en el mercado. De igual manera en estas ferias se puede beneficiar en la muestra del amplio portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa, a fin de ampliar el conocimiento del cliente hacia la empresa.</p> <p>*Realizar una campaña masiva en la que se dé a conocer las exigencias de la Superintendencia en cuanto al cumplimiento de las normas para la Construcción y como la empresa Ferrasa y sus productos cumplen con ellas, como un respaldo a la adquisición de los mismos.</p> <p>* Tanto el Know How como la trayectoria del negocio se utilizarán como plataforma y ventaja competitiva para participar en los procesos de licitación del gobierno.</p> | <p>*Aprovechar que la Compañía oferta productos certificados y también procesos, a través de establecimiento de actividades de capacitación para el talento humano de manera que puedan realizar sus labores de manera más efectiva y se siga construyendo así una Organización más competitiva.</p> <p>*Conseguir que el proceso de documentos exigidos para la compra a los clientes sea menos estricto, a fin de que la atención sea más ágil.</p> <p>*Construir procesos en los que se realice una comunicación asertiva en cada una de las áreas, a fin de facilitar la respuesta final al cliente. Todos estos temas van encaminados hacia un mejor desenvolvimiento en las diferentes ferias y eventos de vivienda de manera que todo apunte al éxito del negocio.</p> |
| <i>Estrategias FA</i> | <i>Estrategias DA</i> |
| <p>* Para Las protestas públicas y paros</p> | <p>* Realizar actividades de</p> |

| | |
|---|---|
| <p>se debe capacitar al personal comercial en cómo encarar este tipo de situaciones y manejarlas con el cliente y como apoyarse en el amplio portafolio que maneja la empresa para ofrecer posibles productos de reemplazo en caso de ser posible.</p> <p>* Apoyarse en el portafolio y buscar cómo hacer más eficiente la producción de productos nacionales desde la siderúrgica puede mitigar los efectos que tienen las salvaguardias sobre la empresa.</p> <p>* La capacitación de personal debe de ser uno de los pilares en los cuales se enfoque la empresa y busque desarrollar técnicas de la mano de sus colaboradores para aumentar y hacer que el abastecimiento de productos en la empresa sea más eficiente, de debe buscar tecnificar más la producción propia y mejorar las técnicas de negociación del material que es comprado a los proveedores tanto a nivel nacional como en el exterior.</p> | <p>sensibilización a través de un trabajo transversal entre las diferentes áreas de la empresa respecto a la importancia de hacer procesos ágiles y sinérgicos entre las áreas que beneficien al cliente, A su vez concientizar a los colaboradores y a la empresa en general en que los procesos internos no repercutan en la tensión percibida por el cliente.</p> <p>* Trabajar en el proceso de mejoramiento interno y tecnológico frente a la producción y distribución de forma tal que esto se vea reflejado en un costo más bajo a fin de que se logre precios de venta más competitivos, de igual manera disminuya el impacto que se tiene en los productos importados regidos bajo las salvaguardias.</p> <p>*Para el posicionamiento de marca se pretende trabajar de la mano de un plan de medios ATL mezclado con técnicas BTL y un segundo plan que sería el de la gestión de marca que permitan un mayor acercamiento y conocimiento del mercado a la empresa.</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | <p>* En cuanto al tema de paro y protestas públicas se implementará proyectos de mayor abastecimiento preventivos con el fin de estar preparados y reaccionar ante una eventual situación de orden público y minimizar su impacto.</p> |
|--|--|

4.5. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR COMERCIAL

4.5.1. Estructura del mercado en que se compete.

Se considera que la estructura del mercado en el que es participe Ferrasa, es competencia perfecta, basados en que hay un gran número de productores de acero y a su vez un gran número de demandantes, donde la manipulación del precio está supeditada al comportamiento de la oferta y la demanda.

Por otra parte se podría decir que el mercado del acero en Colombia tiene los siguientes participantes: productores, Siderúrgica de Caldas ACASA transformadores Perfilamos del Cauca, se relacionan ambos ya que hacen parte del Grupo, pero claramente no se puede desconocer que existen muchos más en el mercado Colombiano, y comercializadores y distribuidores como Ferrasa. Las siderúrgicas se encargan de abastecer el mercado local, pero la producción no satisface la demanda Nacional en cuanto a acero y sus productos terminados se refieren, por consiguiente se hace necesario recurrir a la importación de productos.

Gracias al interés de Ferrasa y a la consecución de una integración vertical se podría decir que la Organización actúa en calidad de productora, transformadora

comercializadora y distribuidora. Siendo la comercialización la parte preponderante para el caso de estudio.

En el mercado del acero, se logra evidenciar que va encaminado hacia el crecimiento, debido al desarrollo económico y comercial del país. Se nota el fortalecimiento del sector de la construcción, adicional a esto los planes de Gobierno que apoyan y subsidian la adquisición de viviendas, favorecen satisfactoriamente la actividad de la Compañía ya que apuntan al principio de crecimiento y permanencia en el mercado.

Ferrasa entonces es una empresa preocupada por la participación en el mercado y por la satisfacción de las necesidades que se presenten en el sector, es por esto que sus procesos de investigación, planificación o adquisición de materia prima, toma de decisiones, ventas, distribución y almacenamiento de productos entre otros, son tecnificados a fin de obtener mejores resultados. Es importante resaltar que la distribución en Ferrasa es una de sus fortalezas, su ubicación estratégica a nivel país le permite tener un alcance a una gran cantidad de poblaciones alrededor de Colombia.

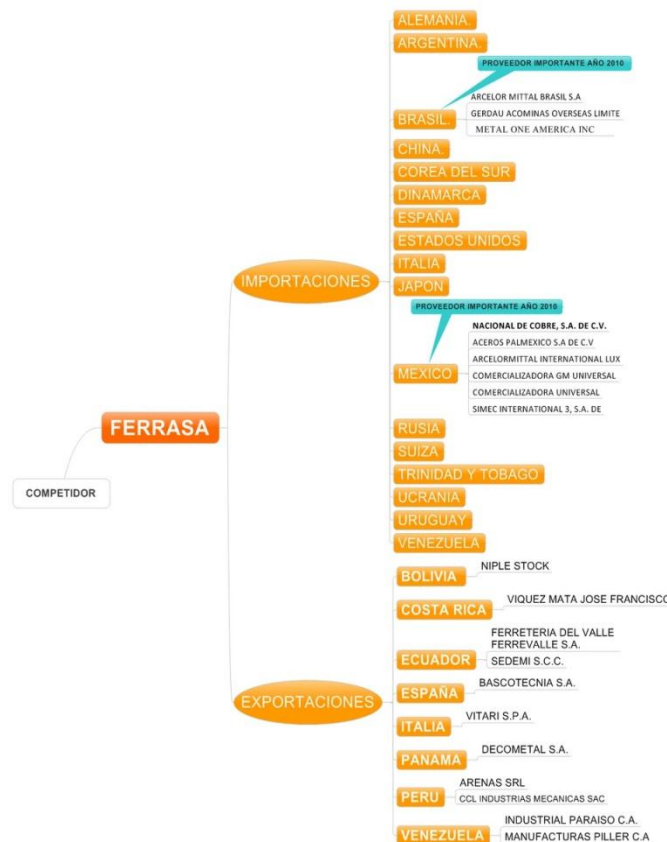
En adición se cree que todos estos elementos fundamentales en la comercialización de acero, en Ferrasa han sido logrados con éxito, no es gratis que una empresa Multinacional como Ternium parte del Grupo Techint la haya adquirido, cabe anotar que no es la única adquisición lograda en Colombia, y es precisamente gracias ellas que se puede hablar de un mercado más dinámico, y del cual se espera un alto crecimiento.

4.5.2. Análisis de los competidores.

4.5.2.1. Estructura primaria - Competidores inmediatos.

Dentro de los principales competidores de Ferrasa S.A.S. se encuentran, Acerías Paz del Rio, G&J Ferretería y Gerdau Diaco. Las principales debilidades que se hayan para el caso Acerías Paz del rio y Diaco, es que las mismas solo distribuyen a mayoristas, esto es una gran limitante debido a que en el sector del acero se dan muchas ventas al detal. Siendo esta una fortaleza de Aceros Ferrasa debido a que en gran medida sus ventas se realizan en pequeñas cantidades.

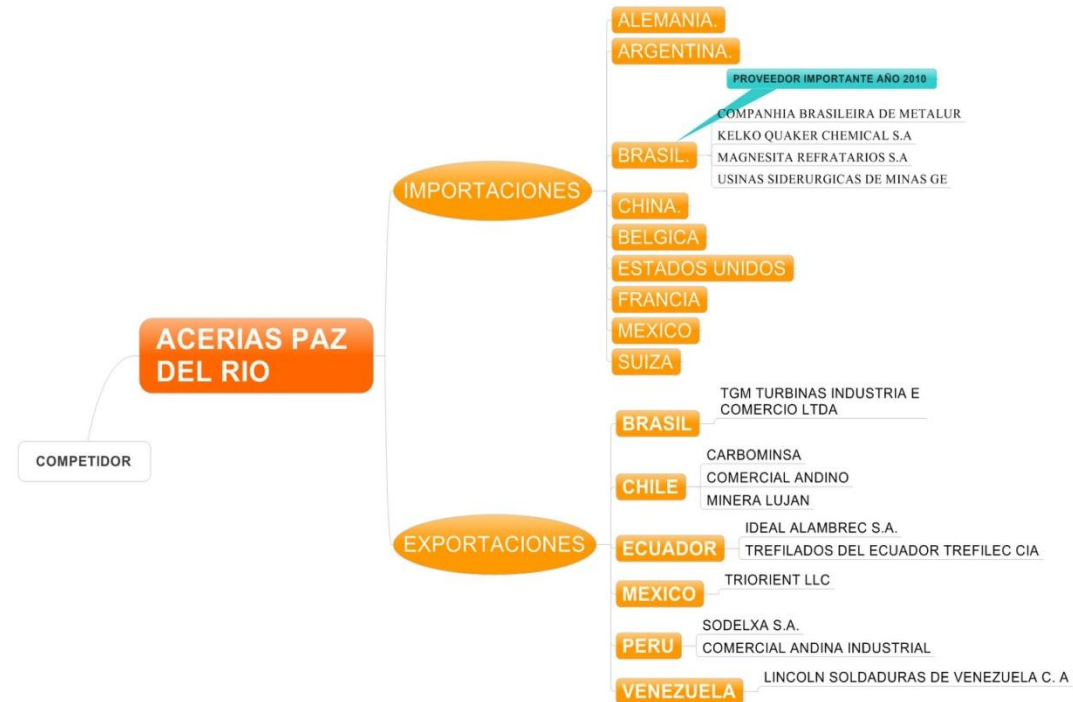
Ilustración 1. Importaciones y Exportaciones FERRASA.



Recuperado de: <http://www.acerosindustriales.com.co/sitio/>

- Grupo GYJ: con una trayectoria de más de 40 años en el sector, es una empresa con sucursales en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Tunja, Duitama y Sogamoso, etc. Tiene como proveedores aliados a importantes empresas tales como Ferretería GyJ, Almasa, Colmena, Cemex, Ajover, etc. Cumple con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Y además de productos en acero a diversificado su portafolio con otros productos tales como pisos laminados y en porcelanato, materiales para obra blanca, cemento, ladrillo, etc.
- GERDAU - DIACO: Es parte de la multinacional Gerdau y es la más grande recicladora de Latinoamérica, transforma anualmente millones de toneladas de chatarra en acero. Cuenta con plantas productivas en Muña, Yumbo, Tocancipá, Duitama y Tuta; así como plantas alrededor del país que prestan servicio a constructores. Gerdau Diaco es el principal reciclador de chatarra ferrosa en Colombia. Cumple con la Norma Técnica Colombiana definida por ICONTEC.
- Acerías Paz del Rio: Fue creada en 1948, como una iniciativa del gobierno colombiano para la explotación de minas de hierro y carbón en Boyacá. La producción en pleno de la compañía se inicio 1954. Actualmente es la única siderúrgica integrada del país y es la responsable de más del 30% de la producción nacional de acero². En el 2008 el grupo brasilero Votorantim adquirió el 72.67% de las acciones. Cuenta con productos certificados bajo el ICONTEC.

Ilustración 2. Importaciones y Exportaciones ACERIAS PAZ DEL RIO.



Recuperado de: <http://www.acerosindustriales.com.co/sitio/>

- Sidenal: Fue fundada en 1981 en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, suministra productos en acero con cumplimiento de las normas de calidad nacional e internacional, con una planta instalada de gran capacidad de producción de toneladas de acero y de figuración.

4.5.2.2. Estructura secundaria - Competidores indirectos.

Dentro de los competidores indirectos se identifica Homecenter El Constructor, el cual realiza también ventas al detal, con una diferenciación y es que en ocasiones sus precios son más económicos que los precios de Aceros Ferrasa, esto basado en la promesa de valor de Homecenter, “más barato imposible”.

Pequeños distribuidores pequeños ubicados alrededor del país, que en su gran mayoría comercializan productos de menor espesor, denominándoles como legítimos y el cliente percibe un precio más bajo.

4.5.3. Análisis de las fuerzas competitivas.

Los clientes de Ferrasa se encuentran a nivel nacional y se atienden desde cualquier de los centros de distribución situados en las principales ciudades del país de forma estratégica.

Ferrasa es proveedor de grandes y pequeñas constructoras, de depósitos mayoristas, grandes distribuidores y pequeñas ferreterías, de compañías de industria que utilizan los productos que distribuye para su transformación y posterior comercialización, de empresas de ingeniería y de instalación de estructuras, de personas naturales que solicitan los productos al detal para construcción o remodelación. En general Ferrasa comercializa sus productos tanto al detal como al por mayor a nivel nacional, realizando una diferenciación en la comercialización con sus clientes por la actividad a la que se dedican, el volumen de compras que realizan y las diferentes características a las que se dedican.

Ferrasa se abastece en gran parte así misma desde su cadena productiva con empresas del mismo grupo.

- **SIDERÚRGICA DE CALDAS S.A. ACASA (Ternium):** Ubicada en Manizales es la siderúrgica a nivel Colombia del grupo, produce desde la materia prima chatarra y los productos fabricados son desde barras corrugadas, barras cuadradas, ángulos, platinas, canales, etc.

- **PERFILAMOS DEL CAUCA (Ternium):** Ubicada en puerto tejada cauca esta compañía realiza productos en gran medida a partir del proceso de doblado y rolados de laminas los principales productos son perfiles en c, tubería sch, tubería mecánica, tubería de cerramientos negra-galvanizada, tubería estructural, perfiles Drywall etc.
- **TERNIUM:** Es la multinacional del grupo con centros en diferentes países de Latinoamérica como en México, Argentina, Brasil, etc., de la cual se importa en gran medida los productos planos, lamina hot rolled, cold rolled, lamina alfajor, laminas en bobinas, barras corrugadas, etc.
- **ACESCO:** Es una compañía Colombiana con centros de producción en varias sucursales del país y sede principal en Barranquilla, distribuye productos básicamente desde a partir de laminas, metaldeck, tejas, cubiertas trapezoidales, perfiles en c, etc.
- **CORPACERO:** Ubicada en la ciudad de Barranquilla e incursionando con varias innovaciones en la producción de planos principalmente es proveedor de Ferrasa en Tejas y tubería en general.
- **DIACO:** es parte del grupo Gerdau uno de los principales proveedores a nivel nacional de acero. Es proveedor de barras corrugadas en Ferrasa y competencia al mismo tiempo de este producto y otros.

En general estos son los proveedores nacionales, pero Ferrasa complementa su portafolio con productos importados como son las Vigas W y Vigas IPE, HEA procedentes de Arcelor Mittal, Celsa o Hyundai y en general las planchas cuyos principales proveedores son Metinvest, Posco, Hyundai, Novo

ARCELORMITTAL: Con su sede en la ciudad de Luxemburgo y operaciones a nivel internacional en más de 60 países, es la mayor compañía siderúrgica a nivel mundial y es considerada el único productor de acero realmente global, cotiza en varios mercados bursátiles como la de Nueva York (MT), Amsterdam (MT), París (MTP), entre otros.

4.6. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.

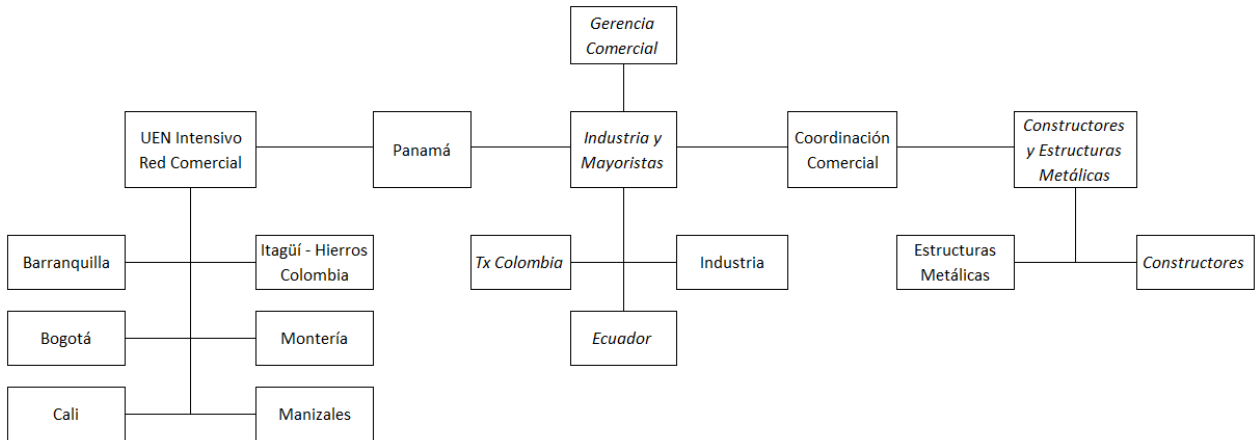
- **FERRASA S.A.S.**

Para dar atención especializada y determinar las necesidades específicas de los segmentos del mercado donde participa Ferrasa Ternium, los clientes se clasifican en cinco Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Esto permite la focalización de esfuerzos y estrategias en generar propuestas de valor que satisfagan las expectativas de los clientes.

- UEN Constructores
- UEN Estructuras
- UEN Industria
- UEN Intensivo
- UEN Mayoristas

Esta clasificación solo es aplicada a los clientes, no corresponde a clasificación de materiales, por lo tanto el portafolio de productos está abierto a todos los clientes.

Ilustración 3. Estructura del área Comercial.



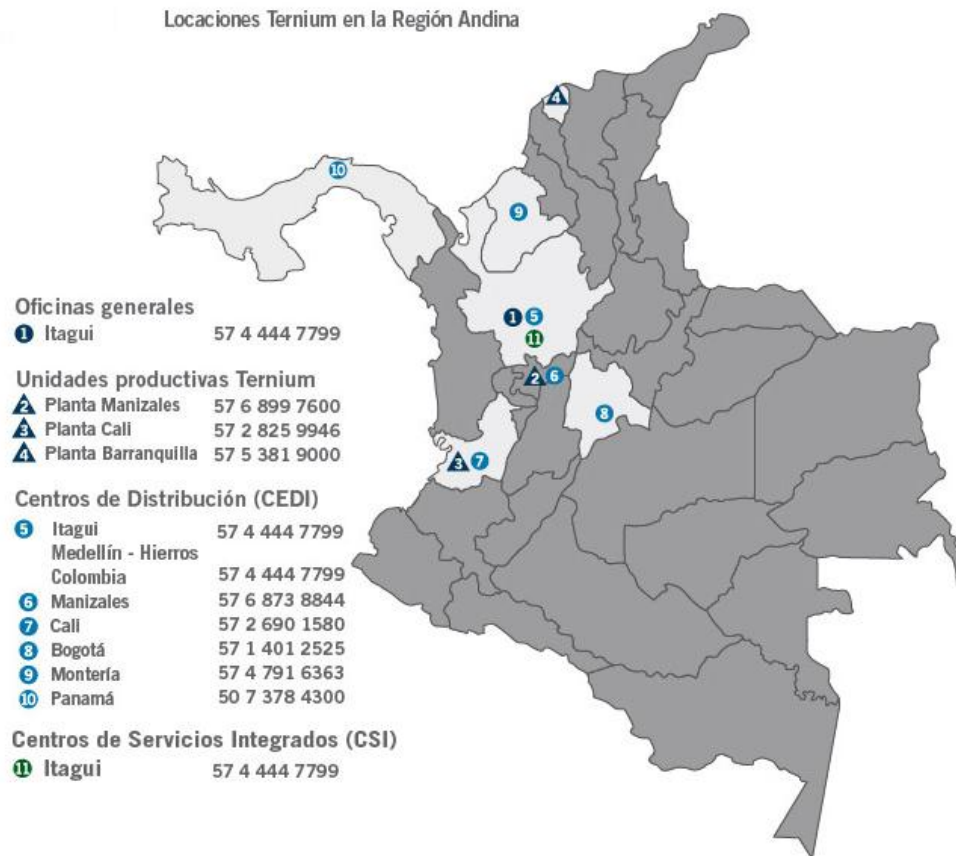
Fuente: Intranet – Ferrasa S.A.S.

Clasificación por Zonas:

Es la clasificación geográfica, por departamentos, establecida para los clientes.

- Atlántico: Santander, Norte de Santander, Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Guajira, San Andrés.
- Centro: Cundinamarca, Tolima, Huila, Putumayo, Caquetá, Amazonas, Vaupés, Guaviare, Guainía, Meta, Vichada, Casanare, Boyacá, Arauca
- Noroccidente: Antioquia, Chocó
- Suroccidente: Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca, Nariño.

Ilustración 4. Locaciones FERRASA en la Región Andina.



Fuente: Intranet – Ferrasa S.A.S.

Ferrasa tiene asesores por regiones y por UEN, cada asesor tiene una cartera de clientes e igualmente debe estar en constante labor de obtener nuevos clientes. Se cuentan con presupuestos por UEN y por asesor comercial.

El área comercial está regida por los siguientes indicadores, con los cuales se evalúa a cada uno de los comerciales de las diferentes UEN.

Los clientes pueden realizar contacto con algún asesor de Ferrasa por medio de la línea nacional que es contestar por el call center, acercándose a cualquier de

las sucursales para una atención personal o con el requerimiento de la visita de un asesor comercial.

Tabla 1. *Indicadores Comerciales Ventas.*

Indicadores Comercial Ventas

| Número | Proceso | Indicador | Fórmula | Unidad de Medida | Frecuencia de Medida | Meta Indicador | Donde Consultarlo |
|--------|---------|---|---|------------------|----------------------|----------------|------------------------|
| 1 | Vender | Cumplimiento PLAN Industria y Mayoristas | $(\text{Ventas Industria} + \text{Ventas Mayoristas}) / (\text{Plan Industria} + \text{Plan Mayoristas})$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |
| 2 | Vender | Cumplimiento PEA Industria y Mayoristas | $(\text{Ventas Industria} + \text{Ventas Mayoristas}) / (\text{PEA Industria} + \text{PEA Mayoristas})$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |
| 3 | Vender | Cumplimiento PLAN Constructores y Estructuras | $(\text{Ventas Constructores} + \text{Ventas Estructuras}) / (\text{Plan Constructores} + \text{Plan Estructuras})$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |
| 4 | Vender | Cumplimiento PEA Constructores y Estructuras | $(\text{Ventas Constructores} + \text{Ventas Estructuras}) / (\text{PEA Constructores} + \text{PEA Estructuras})$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |
| 5 | Vender | Cumplimiento PLAN UEN Intensivo | $\text{Ventas Intensivo} / \text{Plan Intensivo}$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |
| 6 | Vender | Cumplimiento PEA UEN Intensivo | $\text{Ventas Intensivo} / \text{PEA Intensivo}$ | % | Mensual | 100% | Coordinación Comercial |

Fuente: Intranet – Ferrasa S.A.S.

La pagina web de la compañía tiene de forma completa la información corporativa de la empresa que re-direccionan al usuario al portal de la empresa Ternium de la cual hace parte Ferrasa, además tiene enlaces como el portal de noticias del sector, el catálogo de productos y servicios, todos los servicios web ofrecidos (certificados de impuestos, cotizaciones, pagos en línea, etc), proveedores, contáctenos, entre otros. Es una página de fácil navegación y amigable con el usuario.

- **FERRETERÍAS G&J.**

Tiene un sitio WEB muy interactivo y fácil de ubicar donde se evidencian todos sus aliados y certificaciones de calidad desde su página principal, tiene la aplicación de chat al instante con los clientes, el enlace para “crediexpress”, además de enlaces como “producto destacado”, “recomendado del mes”, “novedades”, “nuestros clientes”, “centros de transformación” y “nuestro catalogo”. Tiene links de servicio al cliente desde donde se puede realizar cotizaciones, quejas y reclamos, pagos en línea y línea de ética.

Ferreterías G&J cuenta con una de la redes más grandes y completas de distribución a nivel nacional con 35 puntos de servicio en 25 ciudades del país, además con asesores externos que realizan contacto directamente con el mercado.

Se encuentra dividida en Unidades Estratégicas de Negocio (UNES) de acuerdo a la distribución geográfica.

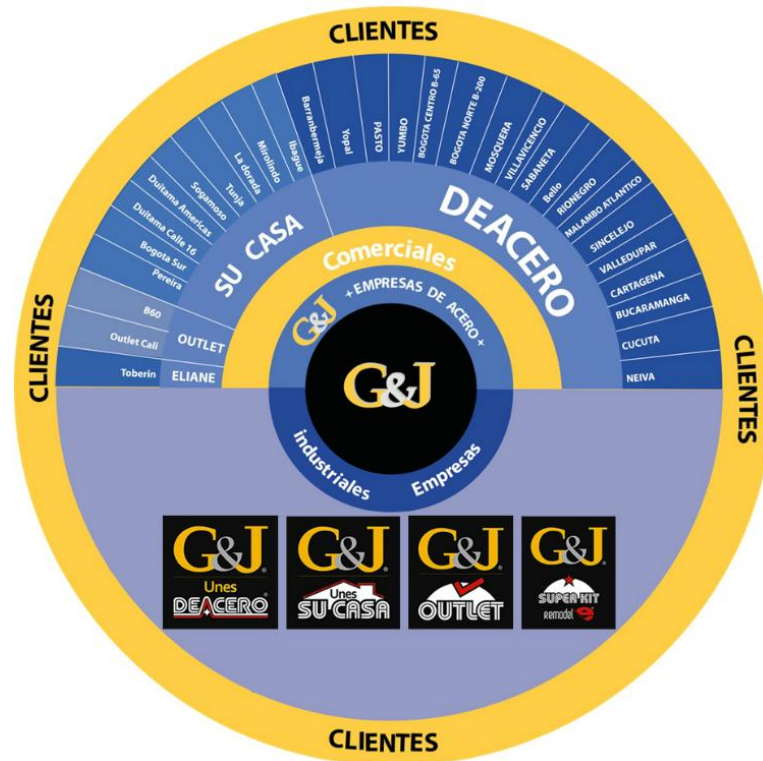
Ilustración 5. UNES GYJ Ferreterías.



Recuperado de: <http://www.gyiferreterias.com>

Además sus puntos de servicio se encuentran diferenciados de acuerdo a una especialidad en productos, “Deacero” para la comercialización de productos en acero principalmente para mayoristas y constructores, “Su casa” para la distribución y asesoría en su mayoría de productos de línea de obra blanca y consumibles de instalación, “outlet” y Eliane el cual es la línea de porcelanatos.

Ilustración 6. *División por especialidad.*



Recuperado de: <http://www.gyjferreterias.com>

En la parte de promoción Ferreterías GYJ están incursionando como patrocinadores de un equipo de fútbol que se encuentra en la primera división del torneo de Fútbol Colombiano (Patriotas) generando publicidad por ese medio, además pautando en revistas del sector ferretero (Fierros, Infoao, etc) y de la construcción.

- **GERDAU – DIACO**

En Colombia cuenta con plantas productivas en Duitama Yumbo, Muña, Tocancipá y Tuta. Plantas que prestan servicios a constructoras en Cartagena, Cota, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Medellín, Duitama, Ibagué,

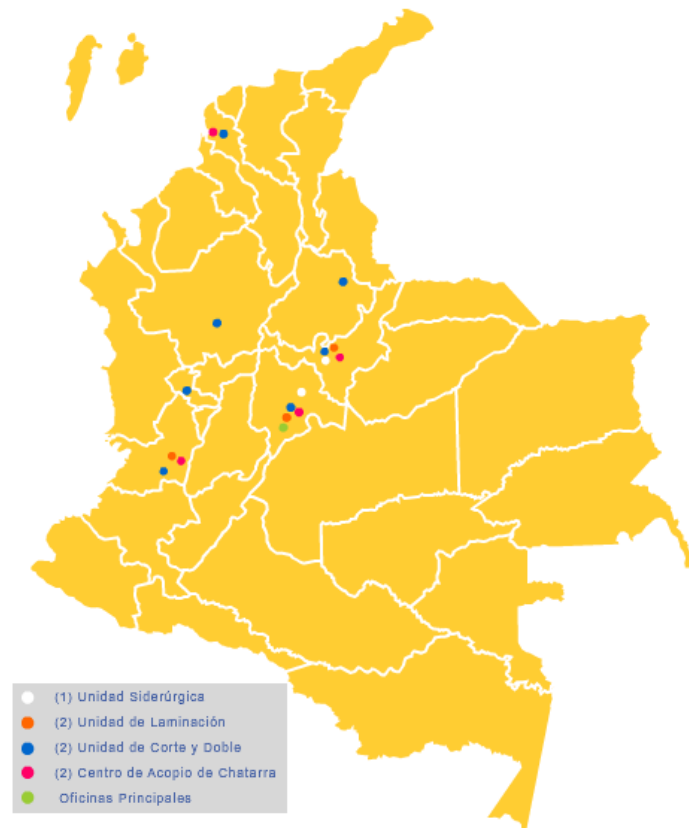
Manizalez, Neiva, Yumbo, Santa Marta y Tocancipá. Es uno de los mayores productores de aceros largos en Colombia y con una amplia cobertura y distribución a nivel nacional con productos que cumple con las normas de calidad y de sismo resistencia

Gerdau forma parte de la lista de la bolsa de valores de Sao Pablo, New york y Madrid.

Ilustración 7. *Unidades del Grupo Gerdau Diaco en Colombia.*

Unidades en Colombia

Conozca las unidades que forman parte de Gerdau Diaco en Colombia.



Recuperado de: <https://www.gerdau.com.co/SOBREGERDAU/UnidadesenColombia.aspx>

Sus principales clientes son distribuidores, industrias y las principales empresas de la construcción civil, general distribuye al mercado mayorista.

Realiza encuestas de satisfacción a sus clientes, con el fin perfeccionar sus productos y servicios. Además cuenta con servicio de consultoría técnica para apoyar a sus clientes, capacitación técnica de los productos, asesoría y consultorías.

El contacto con la página Web deja ver que es simple y algo plana, en la que priman tres colores (Blanco, azul y negro). Tiene todos los enlaces de la planeación estratégica de la empresa, catalogo de productos, código de ética, crecimiento profesional, trabaje con nosotros, relaciones con inversores, cultura y ambiente, etc. Para contacto de cotizaciones o ventas tiene el correo: ventas@gerdau.com.co

- **ACERÍAS PAZ DEL RIO.**

Es parte del grupo brasilero Votorantim y la única siderúrgica integrada del país, con más del 30% de la producción nacional de acero.

El primer contacto que se realiza con el portal web de la empresa da a conocer una página en sí muy simple y básica, pero realizando una búsqueda más intensa en el portal se puede evidenciar que cuenta con información muy completa de la empresa y del grupo, con informes, el portafolio, certificaciones, acuerdos, estructuras corporativas del grupo, línea ética, todos los programas de responsabilidad social empresarial que tienen, información financiera, valor de la acción, enlaces de relación con los inversionistas entre otros.

Cuenta con amplios programas de educación alrededor de la promoción de conocimientos de torno a su razón social, como lo es la primera Escuela Minero Siderúrgica del país en convenio con el SENA y otras universidades, Academia de Excelencia Votorantim, planes de sucesión y crecimiento profesional al interior de la compañía, entre otros programas que buscan promover el desarrollo de competencias entre el equipo de trabajo de la compañía.

La planta siderúrgica y de laminación se encuentra en Nobsa, Boyacá desde donde realizan despachos a todo el país, bajo pedidos con un mínimo de unidades o toneladas y la oficina administrativa se encuentra ubicada en Bogotá desde donde centralizan todas las operaciones comerciales y de distribución. Tienen pocos asesores ubicados de forma estratégicamente en distintas regiones del país que realizan pocos contactos físicos con los clientes.

La zona de Boyacá tras una estrategia de mercadeo está siendo visitada y atendida con una fuerza comercial exclusiva para los ferreteros de la zona generando una mayor dinámica en la comercialización de los productos (DÍAS, 2012).

4.7. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.

Precios vigentes a febrero 20 de 2015, se basa en los precios mínimos por kilogramo conocidos del mercado.

Tabla 2. *Mapa de productos y precios.*

| PRODUCTO | FERRASA | | G&J FERRETERIAS | | PAZ DEL RIO | | DIACO | |
|----------------------|---------|----------|-----------------|----------|-------------|----------|-------|----------|
| | | \$ kilo | | \$ kilo | | \$ kilo | | \$ kilo |
| Barra corrugada | X | \$ 1,760 | X | \$ 1,770 | X | \$ 1,700 | X | \$ 1,700 |
| Acero figurado | X | \$ 1,800 | X | \$ 1,800 | X | \$ 1,700 | X | \$ 1,750 |
| Malla electrosoldada | X | \$ 2,100 | X | \$ 2,150 | | | | |
| Lamina HR | X | \$ 1,600 | X | \$ 1,600 | X | \$ 1,600 | | |
| Lamina CR | X | \$ 1,850 | X | \$ 1,850 | X | \$ 1,850 | | |
| Lamina Galvanizada | X | \$ 2,300 | X | \$ 2,300 | | | | |
| Lamina Alfajor | X | \$ 1,800 | X | \$ 1,800 | | | | |
| Angulo | X | \$ 1,950 | X | \$ 1,930 | | | | |
| Barras lisas | X | \$ 1,950 | X | \$ 1,930 | | | | |
| Platina | X | \$ 1,950 | X | \$ 1,930 | | | | |

| | | | | | CYRGO | | AGOFER | |
|-------------------------|---|----------|---|----------|--------------|----------|---------------|----------|
| Barra Cuadrada | X | \$ 1,950 | X | \$ 1,900 | | | | |
| Vigas europeas | X | \$ 2,300 | X | \$ 2,350 | X | \$ 2,200 | X | \$ 2,200 |
| Barra roscada | X | \$ 2,400 | | | | | | |
| Perfil Canal | X | \$ 2,000 | X | \$ 2,000 | | | | |
| Tubo Mecánico | X | \$ 2,450 | X | \$ 2,400 | | | | |
| Tubo cerr Negro | X | \$ 2,300 | X | \$ 2,300 | | | | |
| Tubo cerr galv | X | \$ 2,850 | X | \$ 2,850 | | | | |
| Tubo estructural propia | X | \$ 2,500 | X | \$ 2,500 | | | | |
| Tubo estructural | X | \$ 2,550 | X | \$ 2,500 | | | | |
| Tubo Conduit | | | X | | | | | |
| Tubo Sch | X | \$ 2,550 | X | \$2,600 | | | | |
| Perfil C | X | \$ 2,300 | X | \$2,350 | | | | |
| Tejas de Zinc | X | \$ 3,320 | X | \$ 3,320 | | | | |
| Cubiertas TZA | X | \$ 3,260 | X | \$ 2,350 | | | | |
| Metaldeck | X | \$ 2,950 | X | \$ 2,960 | | | | |
| PVC | | | X | | | | | |
| Maderas | | | X | | | | | |
| Impermeabilizante | | | X | | | | | |
| Pisos | | | X | | | | | |
| Línea de Obra Gris | | | X | | | | | |
| Perfil Entrepiso | X | \$ 2,580 | X | \$ 2,570 | | | | |

En parte estos precios tienden a modificarse debido a la TRM y su variabilidad, a la disponibilidad de materia prima a nivel nacional y los aranceles que se establezcan al material importado. Al interior de las compañías esta diferencia se puede dar por el abastecimiento propio que tengan de algunos productos que disminuyen sus costos, por su capacidad de distribución o por las negociaciones y/o alianzas que se posean con algunos proveedores.

También se puede observar que algunas compañías se especializan o son más competitivas en algunos productos más que otros.

En cuanto a los precios ofrecidos, estos pueden tender a variar de acuerdo al volumen de compra, negociaciones y condiciones comerciales establecidas en la venta.

4.8. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.

| CLIENTES PUNTO DE VENTAS | |
|---------------------------------|--|
| SEGMENTO | |
| Necesidad primaria | <p>Satisfacer la necesidad de vivienda.</p> <p>Según (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010) Las necesidades indispensables para mantener la vida biológica, se constituyen como motivos primarios o necesidades primarias.</p> |
| Características de segmentación | <p>Persona natural o jurídica con una necesidad en común que sugiere la compra de acero, como producto terminado o como materia prima para llevar a cabo algún proyecto diferente. Dicha compra hecha de manera directa en Ferrasa, en las sucursales ubicadas en Itagüí o Carabobo, desde una unidad de producto en acero, hasta un gran volumen de acero, para la construcción o mejoramiento de vivienda. Es un segmento un tanto inestable en sus hábitos de compra, debido a que están supeditados a las obras que se presenten o a los ya antes mencionados proyectos adicionales. A dicho segmento se puede acceder de manera ágil y efectiva a través del voz a voz, recomendaciones de otras personas que ya han tenido experiencia de compra con Ferrasa, y adicionalmente a través de flyers.</p> |
| Hábitos y | <p>Estas personas prefieren acercarse al punto de venta</p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| preferencias de compra | porque disponen de una persona que los asesore, de forma ágil y oportuna, además porque pueden solicitar ir a la planta a fin de conocer previamente el producto. Regularmente compran pequeña cantidad pero varias veces a semana. Generalmente realizan la compra luego de realizar una cotización del material, carecen de tiempo, por tanto prefieren ir por los productos al punto de venta. |
| Perfil Del Segmento | Personas comprendidos entre los 16 y 55 años de edad, normalmente hombres, de niveles sociales 1 a 3, la decisión final de compra puede verse movida, por el precio o por la calidad del producto. Están ubicados en el área metropolitana teniendo un buen alcance a los puntos de venta ubicados en Carabobo e Itagüí. |

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA.

| | |
|--|---|
| EMPRESA CONTRATANTE: | FERRASA S.A.S. |
| REFERENCIA DEL ESTUDIO: | Percepciones y necesidades |
| OBJETIVO: | Identificar la percepción del cliente frente al proceso de compra de productos directamente en los CEDIS, con el fin de identificar las oportunidades de mejoramiento a implementar para el aumento de ventas por este canal. |
| NATURALEZA DEL ESTUDIO: | Cuantitativa |
| TÉCNICA: | Encuesta personal. |
| INSTRUMENTO: | Cuestionario estructurado, con 12 preguntas, |
| ELEMENTO MUESTRAL: | Público que se encuentre realizando compras personalmente en los CEDIS. |
| ALCANCE: | Antioquia |
| NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR: | Nivel de confianza del 93% Margen de error del 9% |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA: | La población son los clientes que se acercan a las sucursales de Ferrasa en Antioquia a realizar una compra. El tamaño de la muestra recomendado según el nivel de confianza y margen de error es de 102 encuestas |

FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:

Del 1 de abril de 2015 al 24 de abril

Ilustración 8. *Tamaño de la muestra.*



CALCULA EL TAMAÑO DE TU MUESTRA

Calcula tu muestra estadística y conoce el número de entrevistas que tienes que realizar

| | |
|--|--|
| TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar. | MARGEN DE ERROR Menor margen de error requiere mayores muestras. |
| HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%. | NIVEL DE CONFIANZA Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra. Lo habitual suele ser entre el 95% y el 99%. |

CALCULAR

EL TAMAÑO MUESTRAS RECOMENDADO ES

102

Fuente: www.netquest.com

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

La ausencia de estrategias de posicionamiento y principalmente el desconocimiento de las sucursales de Ferrasa Carabobo y Ferrasa Itagüí en la mente del mercado y su potencial para incrementar el número de clientes y lograr la recordación de la marca es la oportunidad que se identifica y la cual se desarrolló en la presente investigación de mercados.

Se implementó una investigación cuantitativa, a partir de una encuesta dirigida a identificar de manera amplia la percepción de los clientes de Ferrasa, específicamente quienes frecuentan los puntos de venta Itagüí y Carabobo. Para esto se realizó 102 encuestas de manera aleatoria con el fin de identificar la

información más relevante que permita a la empresa el desarrollo de estrategias de mejoramiento e identificar los puntos críticos en los cuales será necesario enfocar esfuerzos para su mejoramiento.

Mientras se desarrollaba el ejercicio de la encuesta varios clientes además de limitarse a responder las preguntas colocaron comentarios sobre falencias que posee la compañía, lo cual arrojó datos importantes los cuales pueden ser ejes para el mejoramiento en el servicio que se presta directamente en las sucursales, todo esto debe generar una preocupación en la Organización, para evitar que se tenga que recurrir a la competencia, haciendo esto que la Compañía pierda mercado.

En la investigación se identificaron limitaciones en su aplicación, pero principalmente se obtuvo valiosa información, por medio de la cual se pudo concluir de manera amplia el concepto que tienen los clientes en cuanto a las sucursales de Itagüí y Carabobo, frecuencias de compra, usos a los productos comprados, percepciones sobre instalaciones y asesores, entre otras variables, además cuales obtuvieron una marcada mayoría y peso tanto en la gestión positiva y negativa que se está realizando y con esto se plantearon recomendaciones y puntos de atención de forma tal que esta actividad permita arrojar un análisis relevante para la formulación de estrategia y el logro de los objetivos planteados en el plan de mercado que se está ejecutando.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD.

FERRASA S.A.S. empresa con más de 50 años en el mercado Nacional, dedicada a la compra, comercialización y distribución de acero, situada en diferentes centros estratégicos de producción a nivel Nacional como Manizales, Cali y Barranquilla y a su vez centros de distribución en Itagüí (Sede Principal), Medellín, Bogotá, Montería y a nivel Internacional Panamá.

Desde sus inicios ha sido una empresa en búsqueda de crecimiento y de fortalecimiento, muestra de ello es la adquisición de Acerías de Caldas (Acasa) en el año 2008, y más adelante Aceros Transformados de Panamá (ATP), así como también la participación en Perfilamos del Cauca, logrando de esta manera un trabajo de cooperación que le brindara un mayor nivel de competitividad y desarrollo.

Estas estrategias de crecimiento fueron dando resultados paulatinamente, la Compañía ya podía producir, razón por la cual deja de importar en su momento algunos productos de su portafolio, consigue incrementar sus ventas, continúa trabajando en el aumento de la participación en el mercado del acero, y logra consolidarse como empresa líder con una gran proyección a nivel internacional.

Los clientes juegan un papel importante para FERRASA, por tanto admite que la integración de manera vertical le permite garantizar el suministro para ellos y para los centros de producción, obteniendo así un factor diferenciador e innovador, logrando para ellos una propuesta de valor adaptable a cada una de sus necesidades.

Dentro de la trayectoria de FERRASA a nivel promocional, se conoce de dos programas en busca de la fidelización de clientes, uno de ellos nombrado Aliados Ferrasa, creado para una unidad estratégica de negocio dirigida a Depósitos y Ferreterías, con el fin de premiarlos por su preferencia y por su lealtad, por medio de la acumulación de puntos para luego ser canjeados por una variedad de beneficios y obsequios. Otro de ellos Plan Cercanía, destinado al acompañamiento de los clientes de esta misma Unidad de Negocio un acompañamiento en la actividad operativa y comercial, por medio de capacitaciones, asesorías personalizadas y con la instalación de avisos exteriores promocionando cada negocio. Además de lo anterior Ferrasa decide crear un comercial Corporativo muy efectivo, de hecho se vio reflejado en el cumplimiento de ventas de esa época, y se hace entonces uso de la entrega de suvenires a sus clientes grandes.

Con base a lo anterior, se hace necesario recalcar que FERRASA no ha contado con estrategias masivas de promoción y posicionamiento de la marca, principalmente a partir de los puntos de ventas Itagüí y Carabobo, los cuales cuentan con grandes potencialidades para lograr un espacio muy fuerte en las mentes de los consumidores. Adicionalmente las buenas prácticas publicitarias o de promoción lograrán incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la compañía. Si no se trabaja en dichas estrategias de mercadeo difícilmente se logran buenos resultados.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

5.4.1. Objetivo general.

Desarrollar una investigación cuantitativa, a partir de una encuesta dirigida a identificar de manera amplia la percepción de los clientes de Ferrasa, específicamente quienes frecuentan los puntos de venta Itagüí y Carabobo.

5.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar la percepción del servicio y de la empresa que tienen los clientes de los puntos de venta Ferrasa, Itagüí y Carabobo, la cual permita a la Compañía trabajar en ella y establecer estrategias para el mejoramiento continuo.
- Equilibrar los puntos críticos en los cuales la empresa deba enfocar sus esfuerzos para conseguir cambiarlos y tener resultados para el éxito del negocio.

- Adquirir habilidad y destreza en cuanto a la comprensión del comportamiento de los clientes Ferrasa.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA.

En esta investigación lo que se desea obtener son datos para analizarlos y obtener información sobre la percepción y valoración que tienen los clientes que se acercan a las instalaciones de Ferrasa Carabobo y Ferrasa Itagüí, en el proceso de compra y recogida, es por esto que se busca esta información del mayor número de clientes que se es posible y que brinden el mayor nivel de confianza y el menor margen de error.

La metodología que se aplicó para obtener esta información es una investigación con enfoque cuantitativo, en este caso se realizó una encuesta con alcance descriptivo con el cual se busca medir y describir los datos obtenidos. Se realizaron en una muestra representativa de 102 clientes del universo de posibles clientes, un total de 12 preguntas estandarizadas y de selección única en un formulario que se le entregaba de forma física al momento de acercarse a realizar el proceso de toma de pedido o reclamar la orden de carga del cliente. Las encuestas fueron entregadas por los asesores del mostrador de las sucursales Ferrasa Carabobo y Ferrasa Itagüí.

5.6. LIMITACIONES.

Las limitaciones percibidas se encuentran principalmente por parte de los encuestados en cuanto a la actitud y disposición para participar de la encuesta, daban a entender a los encuestadores su afán por realizar el proceso de compra rápido o simplemente su negación a participar de la encuesta, igualmente

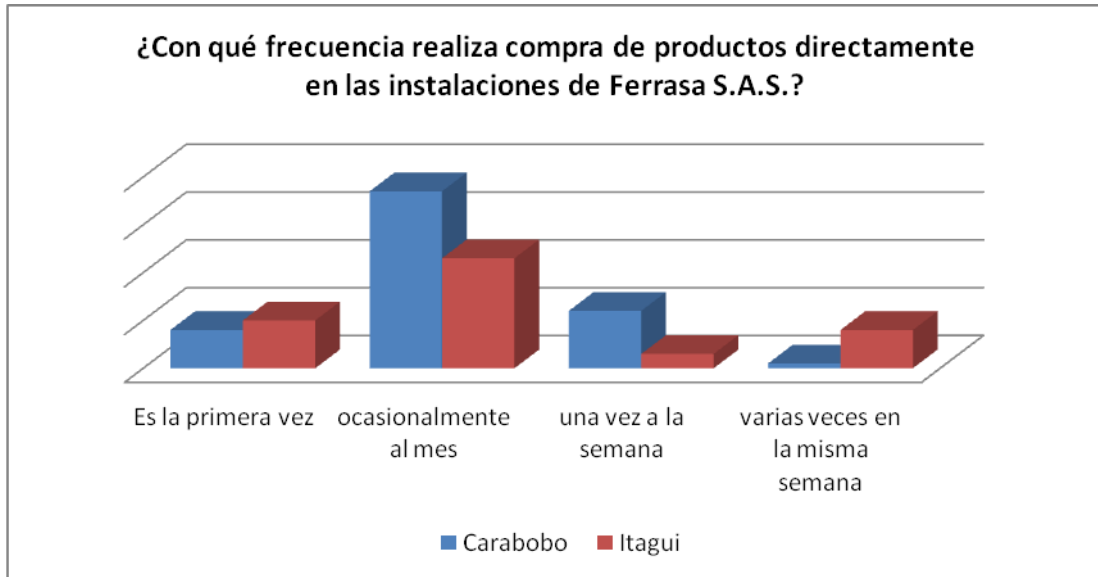
algunos de los encuestados manifestaron que la formulario al ser de 12 preguntas era extensa. La posible falta de objetividad y sinceridad en las respuestas dada la influencia de la simpatía o la antipatía respecto al asesor comercial que les entregaba la encuesta podía parcializar un poco las respuestas de algunas de las preguntas.

El tiempo para realizar la encuesta fue otra limitante ya que se tuvo que presionar y estar en constante seguimiento del proceso de encuestas realizadas por los asesores comerciales, los cuales manifestaban la negación de algunos de los clientes y la cantidad de encuestas que debían realizar. En el tema de los encuestadores se encuentra la limitante de la falta de colaboración y ausencia de pertinencia por parte de algunos de ellos hacia este estudio.

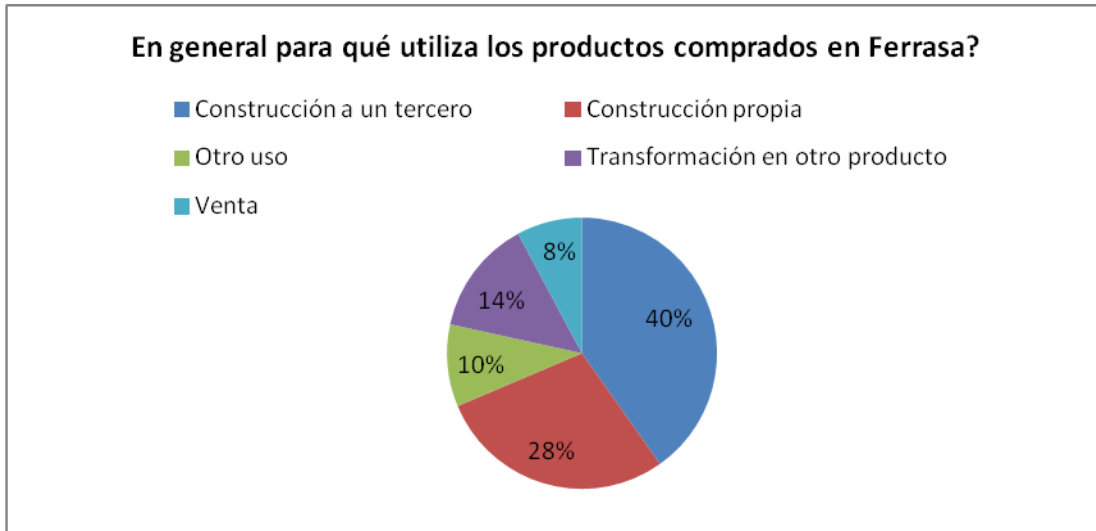
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A la pregunta sobre la frecuencia de compra directamente en las instalaciones de Ferrasa, en la investigación de mercados aplicada a las sedes de Ferrasa Itagüí y Ferrasa Carabobo arrojó que con un porcentaje del 59% las compras son ocasionalmente al mes, lo que significa que la mayoría de los clientes que realizan compras directas en las sucursales tienen una frecuencia de una compra ocasionalmente al mes, esta mayoría se observó en la dos sucursales, pero siendo mayor la sucursal de Ferrasa Carabobo. Igualmente se observa que este canal de compra directa en las sucursales es muy utilizados por las personas que realizan compras por primera vez con un 18% de los encuestados.

También se puede inferir que del total de clientes los que menos realizan compras en las sucursales son los que compran varias veces la misma semana y en mayor medida se observa esto en la sucursal de Ferrasa Carabobo que del total de la muestra solo 1 persona manifestó esta frecuencia de compra.



En cuanto a la consulta sobre la utilización de los productos comprados en Ferrasa se puede deducir que con un 40% del total de la muestra las personas compran productos para la construcción a un tercero, con lo que se puede definir que se trata de pequeñas constructoras o personas naturales dedicadas a este oficio, que prefieren negociar precios y condiciones de forma personal. Seguido a este porcentaje con un 28% se observan la compra para autoconstrucciones. Con el menor porcentaje se tiene la variable de compra de productos para la venta a un tercero, se puede concluir a través de esto que los clientes como depósitos y ferreterías prefieren realizar las compras por otros canales como la línea telefónica, el correo electrónico o el contacto directo con el vendedor externo.



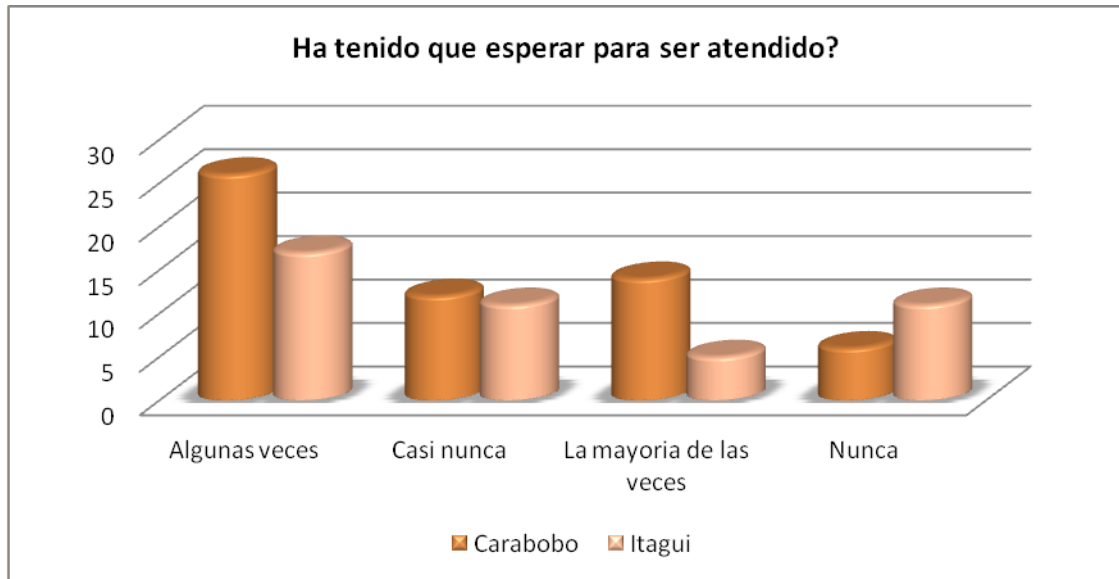
A la pregunta sobre la razón más importante para realizar compras en las instalaciones de Ferrasa las opiniones estuvieron divididas, pero el porcentaje más alto fue con un 29% por el “servicio” lo que nos da a conocer que las personas prefieren la experiencia y el servicio de forma personal. Seguido con un 25% está la variable de “precio”, con esta variable se puede definir que algunas personas consideran que realizar la compra directamente en las sucursales les puede otorgar descuentos o precios diferentes a los otros canales.

Sobre la experiencia de compra en los puntos de venta en Ferrasa se tiene que la opinión de la gran mayoría de la muestra con un 49% es de buena, siendo esta una calificación positiva, como segunda puntuación se tiene que la experiencia en general es excelente, dando en total estas dos connotaciones favorables para la empresa de un 77% de aprobación por parte de los clientes.

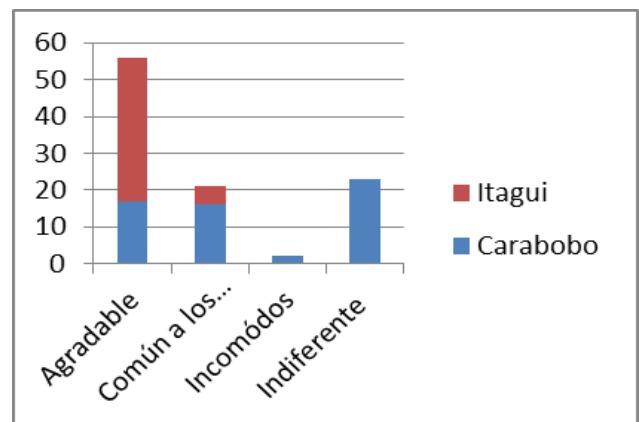
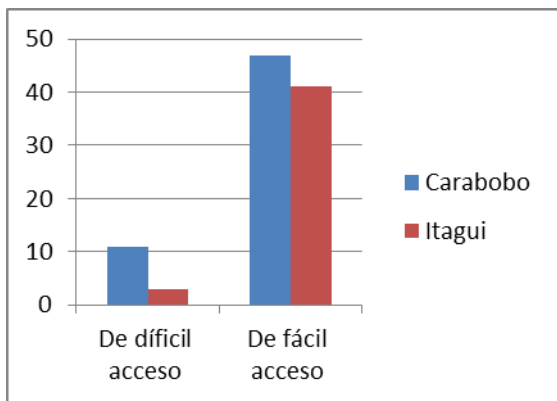
A pesar de lo anterior, es de importancia y de preocupación que un 22% de la muestra considere que la experiencia de compra es regular y más el 1% que considera que es deficiente, ya que es un porcentaje importante que si no se busca disminuir puede ocasionar graves problemas a la imagen de la empresa en el medio



La investigación arrojó que del total de la muestra el 42% de los clientes han tenido que esperar para ser atendidos algunas veces, mostrando de esta manera que un porcentaje alto puede percibir una falencia por este concepto. Se observa en la sucursal de Ferrasa Carabobo hay un número considerable de personas que consideran que la mayoría de las veces han tenido que esperar para ser atendidos. En total el 61% de los encuestados informan que deben esperar algunas de las veces o la mayoría de las veces que se acercan a las instalaciones.



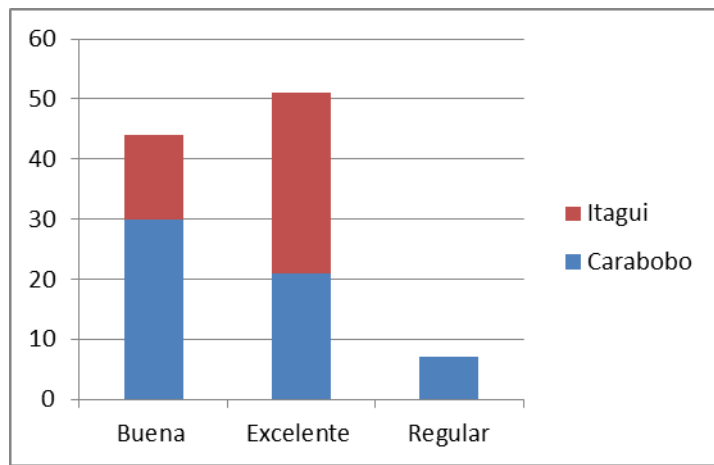
Apreciación frente a las preguntas relacionadas con la ubicación de los Puntos de venta Itagüí y Carabobo, y de la infraestructura y apariencia de los mismos.



A partir de esta pregunta, se evidencia que un alto porcentaje 86 % específicamente, consideran que el acceso a ambos puntos de venta, Itagüí y Carabobo, es fácil, así mismo se identifica que entre los dos puntos el mejor calificado es Carabobo. Adicionalmente en la pregunta de la infraestructura, con un 55%, se tiene agradable como la mejor opción, lleva el predominio la Sucursal de Itagüí, siendo apenas perceptible ya que Carabobo es mucho más pequeño

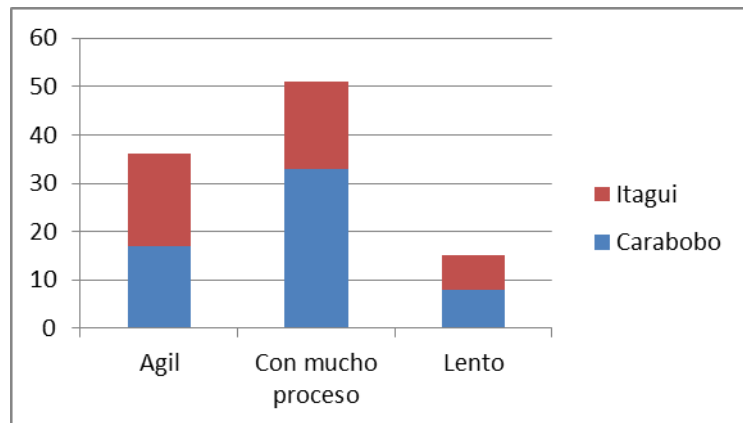
que Itagüí. Es importante resaltar que para Carabobo encontramos que solo el 17% lo considera agradable, y en cambio para un 23% es indiferente.

Frente a la percepción de la calidad del servicio prestado por los asesores de los puntos de venta.



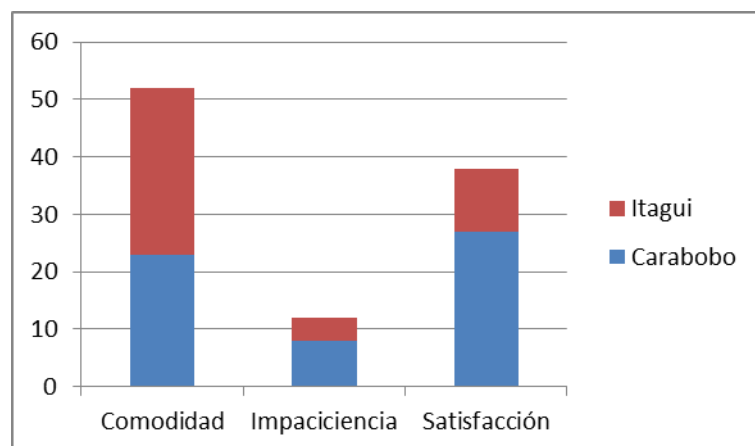
En esta pregunta se obtienen los siguientes resultados; computando la sucursal de Itagüí con Carabobo, la calidad del servicio es en un 50% excelente, es de anotar que el 21% de esa calificación corresponde a Carabobo y el 29 % a Itagüí. En un porcentaje no muy representativo del 7%, sin embargo es importante que la empresa considere este aspecto para que la percepción del servicio que tienen estas personas sea mejorada.

Consideración referente al proceso de cargue en las instalaciones de Ferrasa



De un total de 102 personas encuestadas, 51 de ellas consideran que el proceso de cargue en las instalaciones es “con mucho proceso”. Habiendo mayor preponderancia en la sucursal de Carabobo con 33 personas que tienen esta idea del proceso Hierros Colombia. Siendo esto un factor determinante en el que puede elaborar estrategias para agilizar este tema.

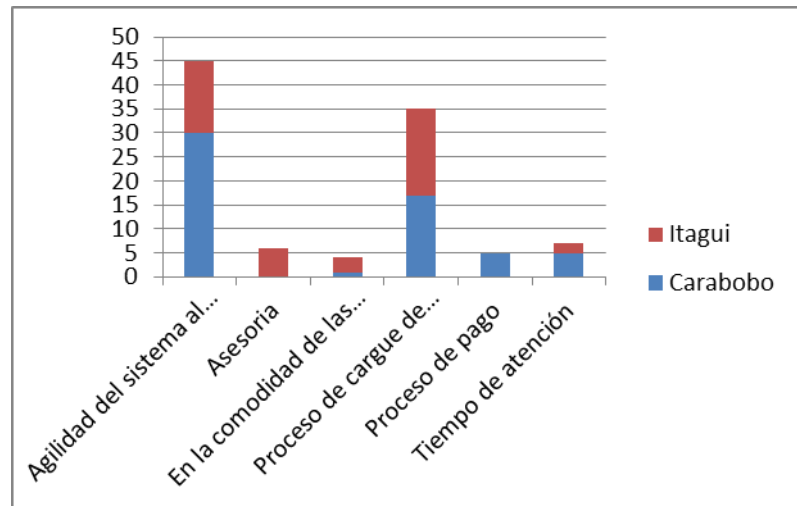
Sensación después de realizar una compra en las instalaciones de Ferrasa



Un 51% de los encuestados consideran una sensación de comodidad, al momento de realizar una compra en las instalaciones de Ferrasa, de este porcentaje el 23% es de Carabobo, sin embargo, una cifra un tanto más alta del 27% equivale a una sensación de satisfacción. Tomando en cuenta los resultados anteriores, se conoce de una cifra del 12% que interpretan este momento en la compañía como de impaciencia. Tal como en la anterior pregunta

sería importante que la empresa tenga en consideración estas percepciones para evitar que incremente el número de personas con esta idea.

Identificación del aspecto a mejorar, para tener una mejor experiencia al comprar directamente en las instalaciones de Ferrasa



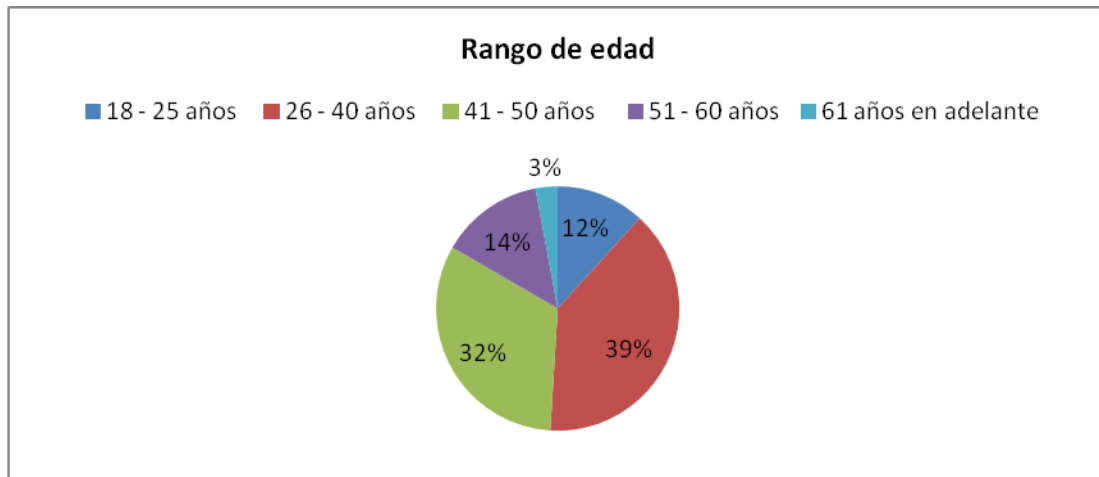
Un 44% de las personas que respondieron la encuesta creen que el aspecto en el que debería mejorar Ferrasa es, la agilidad del sistema al registrar datos y tomar pedidos. Seguido por el proceso de cargue en un 34%, siendo consecuentes con el resultado de la pregunta 10, en la cual un alto porcentaje como mucho proceso. En un porcentaje del 7% consideran importante el tiempo de atención, por tanto es importante conocer que las personas que frecuentan las instalaciones siempre van con mucha prisa. Entonces se convierte en un punto crítico en el cual enfocar sus tareas, independiente del porcentaje es fundamental trabajar en él.

5.7.1. Información socio demográfica.

Esta investigación de mercados se desarrollo en dos sucursales ubicadas en el área metropolitana del Valle de Aburrá. La sede principal de la empresa ubicada en Ferrasa Itagüí (Cr 42 # 26-18) esta sucursal atiende el mercado del sur (Barrios del Sur de Medellín, Envigado, Sabaneta, Itagüí, Caldas) y todos los municipio aledaños a esta, teniendo presente que se encuentra ubicada en un sector industrial. Al ser la sede principal posee en sus instalaciones algunos materiales en su mayoría los más pesados o voluminosos que la sucursal de Ferrasa Carabobo no tiene en stock.

La segunda sucursal que hizo parte del estudio fue Ferrasa Carabobo ubicada en el centro de Medellín aledaña a la alpujarra y al sector denominado “Los Huesos” (Cr 52 #39 – 59) La cual hace influencia en el área de Medellín en general, Bello, Zona de oriente y todos los municipios aledaños de Antioquia en General. Esta zona queda cerca a depósitos y pequeñas ferreterías, chatarrerías, cerrajerías y demás negocios de este tipo que están en el sector de la bayadera, los huesos y la zona céntrica de la ciudad lo cual facilita mucho el acceso a pequeños autoconstructores y cerrajeros.

Atreves de este ejercicio de investigación en la pregunta sobre la edad se puede inferir que aproximadamente el 71% de las personas que realizan compras y cargan directamente en las sedes de Ferrasa Itagüí y Ferrasa Carabobo están entre los 26 y los 50 años y haciendo este dato más exacto un 39% están entre los 41 y 50 años de edad. Son personas maduras y en edad laboral.



Del total de 102 encuestados 14 de estos eran mujeres y 88 hombres mostrando de esta forma una gran mayoría para el género masculino en cuando a la compra directa en las sucursales de los productos.

5.7.2. Comentarios puntuales.

Dentro del proceso de encuestar a una muestra de 102 personas se halla como resultado que la empresa cuenta con una información importante para realizar estrategias que le permitan apuntar a un mejoramiento continuo y a lograr permanecer en el mercado. A su vez en algunas encuestas físicas se evidencia ciertos comentarios, por parte de los clientes a saber;

Encuesta N° 54: “el punto de venta siempre fue el mejor en mercancía y atención, lo han complicado en despacho de mercancía, y el surtido se redujo, viéndonos obligados a buscar otros proveedores”.

Encuesta N° 58: “que manejen disponibilidad en todas las referencias de hierro”

Encuesta N° 63: Reiteran “Cumplimiento de las entregas”

Encuesta N° 64: “Tratar de tener las referencias de mayor rotación”

Encuesta N° 89: “Cumplimiento en las entregas”.

Tal como se muestra en los comentarios anteriores, la percepción de los clientes en cuanto a aspectos por mejorar en los puntos de venta; la disponibilidad del material, el cumplimiento de entregas e inventario de productos con mayor rotación. Todo esto debe generar una preocupación en la Organización, para evitar que como lo decía uno de los clientes, tengan que recurrir a la competencia, haciendo esto que la Compañía pierda mercado.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que la percepción de las personas que diligenciaron las encuestas, no es del todo mala, sin embargo da a conocer muchos aportes importantes, para la empresa, tanto del Punto de venta Itagüí como de Carabobo. Importante no solo porque presenta las apreciaciones en las que se está fallando sino también en las que se está haciendo bien el trabajo.

La frecuencia de compra en las Sucursales no es tan recurrente, el resultado que se infiere es que se da ocasionalmente al mes, por tanto es importante analizar este tema, para lograr tener una mayor cantidad de visitas por parte de los clientes.

Adicionalmente, se deduce que la utilización de los productos comprados en Ferrasa, son en un 40% para construcción a un tercero, mostrando la importancia para el cliente en negociar directamente con el canal.

Hoy por hoy sigue siendo muy importante, la percepción del servicio para los clientes por consiguiente, es válido tomar en cuenta que los clientes priorizan esta variable, incluso por encima de precio.

Además se concluye que la experiencia de compra en los puntos de venta es buena, sin desconocer que hay que mejorar, en temas como disponibilidad del material, el tiempo de espera para ser atendido, específicamente para Carabobo la infraestructura del punto no fue favorecida en la calificación, demora en el proceso de cargue y agilidad al registrar datos y tomar pedidos.

Por otra parte es importante considerar que, algunos clientes vieron la necesidad de reiterar sobre puntos de gran preponderancia para ellos, por tanto al final de las encuestas fueron relacionados comentarios haciendo referencia a dichos puntos, para lo cual es fundamental que la empresa tome en consideración para que sea útil la información obtenida a partir de la investigación.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se toma como base los resultados de la investigación y con base a ellos se recomienda a la Organización, analizar de forma detallada cada uno de los aspectos por mejorar, que permiten un crecimiento para la compañía, así como también se recomienda, potencializar los que a partir de la apreciación de los clientes fueron bien calificados.

Se presenta un resultado preponderante, que apunta al crecimiento de la compañía a partir de las ventas y es la frecuencia de compra de los clientes, en donde se da a conocer que un porcentaje superior al 50% son al mes, se hace fundamental que Ferrasa, realice algunas tareas que logren que la periodicidad de compra sea más regular.

La infraestructura en el Punto de venta Carabobo, fue uno de los aspectos que a pesar de no tener una calificación muy mala, si es diferente a la de Itagüí, por

consiguiente se sugiere a la Compañía trabajar en el mejoramiento de ella, para ayudar a la imagen de la marca.

Así mismo, la calidad del servicio prestado fue una pregunta con un resultado positivo, sin embargo se propone a la Organización fomentar la actitud de servicio para que de esta manera se logren compensar otros aspectos no tan buenos en las sucursales. El servicio se destaca como un asunto de relevancia al momento de ir a los puntos de ventas, por esta razón es inminente que la empresa, fomente esto entre sus colaboradores, ya que los clientes según los resultados obtenidos, le dan más valor a este detalle que a la variable precio incluso.

Se expone a Ferrasa, concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento de cargue de material, ya que fue una de las razones en las que se nota ciertas inconformidades, por tanto es indispensable trabajar en ello a partir de procesos donde se optimice el tiempo como factor importante. Esto a su vez va conectado a un elemento significativo por mejorar y es también la agilidad en el proceso de toma de pedidos y toma de datos, se reitera lo fundamental del tiempo para las personas hoy en día, es así como se insiste en apuntar a temas que hablen de productividad.

Finalmente, estas recomendaciones se hacen como parte de la pretensión al realizar un proceso de investigación, donde básicamente se insinúa identificar el aspecto que más puede estar perjudicando la marca de la Organización y la percepción frente a los clientes y lograr invertir los mayores esfuerzos, así mismo distribuir esfuerzos en los otros puntos que no sean de tanta transcendentalismo, pero que finalmente si no se hace un análisis de ellos pueden llegar a ocasionar situaciones no muy gratificantes para la empresa.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.

6.1.1. Objetivos de ventas.

Ventas

- Conseguir en un plazo no superior a 12 meses un incremento en ventas del 4% mensual, en cada uno de los puntos de venta Itagüí y Carabobo.

Participación

- Lograr una participación en el mercado del 20% antes de culminar el año 2015.

Margen utilidad

- Alcanzar un margen de utilidad superior al 15%, en un plazo de 12 meses a partir de la optimización del manejo de inventarios, en la Compañía.

6.1.2. Objetivos de servicio.

Quejas/reclamos

- Optimizar el proceso de recepción y atención de peticiones, quejas y reclamos de manera que sea más ágil la resolución de los mismos y de esta manera lograr contribuir a la confianza y fidelización de la Empresa a partir del servicio al cliente.

Devoluciones

- Disminuir en un porcentaje del 50% el número de devoluciones, por concepto de información errada por parte del asesor o del mismo cliente, en un plazo no superior a 6 meses.

Atención al cliente

- Mejorar la calidad de atención personal y telefónica, apreciada por el cliente. Antes, durante y después de la compra. Con el fin de que este canal o medio de contacto tenga el lugar indicado en el mercado.

6.1.3. Objetivos de mercadeo.

Clientes

- Aumentar la percepción de comodidad y satisfacción en los clientes que realizan compras directamente en las sucursales de Ferrasa Carabobo e Itagüí en un 85% en los próximos 6 meses.

Posicionamiento

- Incrementar el posicionamiento y notoriedad de la empresa en el mercado logrando un aumento en la base de clientes del 10% poniendo en práctica los planes de comunicaciones integradas al mercadeo que se ajusten para esta meta.

Producto

- Ofertar un portafolio de productos integral según la demanda que posee el mercado, con un nivel de inventario correcto, logrando un 80% de aprobación en los clientes.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas se desarrolla para el año 1 con un incremento del 4%, en las ventas mensuales dando continuidad al objetivo trazado, en cada una de las sucursales Itagüí y Carabobo. Adicionalmente se toma en consideración un aumento del 4% para los 3 años siguientes, basados en la inflación, y esperando que continúe como ha venido hasta el momento con un índice de un solo dígito.

Tabla 3. *Histórico de ventas.*

| Histórico en Kilos | | Línea de Productos 1 | Línea de Productos 2 | Línea de Productos 3 | Total Demanda en \$ |
|--------------------|----------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Enero | 4516719 | 2710031 | 1129180 | 677508 | \$ 8,943,103,620 |
| Febrero | 4630276 | 2778166 | 1157569 | 694541 | \$ 9,167,946,480 |
| Marzo | 4560514 | 2736308 | 1140129 | 684077 | \$ 9,029,817,720 |
| Abril | 4352403 | 2611442 | 1088101 | 652860 | \$ 8,617,757,940 |
| Mayo | 4679695 | 2807817 | 1169924 | 701954 | \$ 9,265,796,100 |
| Junio | 3713698 | 2228219 | 928425 | 557055 | \$ 7,353,122,040 |
| Julio | 5063399 | 3038039 | 1265850 | 759510 | \$ 10,025,530,020 |
| Agosto | 4555033 | 2733020 | 1138758 | 683255 | \$ 9,018,965,340 |
| Septiembre | 4596146 | 2757688 | 1149037 | 689422 | \$ 9,100,369,080 |
| Octubre | 4495069 | 2697041 | 1123767 | 674260 | \$ 8,900,236,620 |
| Noviembre | 4697671 | 2818603 | 1174418 | 704651 | \$ 9,301,388,580 |
| Diciembre | 3639582 | 2183749 | 909896 | 545937 | \$ 7,206,372,360 |
| Total Año | 53500205 | | | | \$ 105,930,405,900 |

| | |
|-------------|-----------------|
| Precio Kilo | \$ 1,980 |
|-------------|-----------------|

| |
|--|
| Línea de Productos 1: Aceros Largos |
| Línea de Productos 2: Aceros Planos |
| Línea de Productos 3: Tubería y Perfiles |

| Período | Inflación |
|---------|-----------|
| Año 1 | 4% |
| Año 2 | 4% |
| Año 3 | 4% |

Tabla 4. Presupuesto de ventas

| PRESUPUESTO DE VENTAS FERRASA S.A.S | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|---------------|------------------------------------|----------|------------------|--|----------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| AÑO 1 | | | | | | | | | | | |
| Período | Línea de Productos 1: Aceros Largos | | | Línea de Productos 2: Aceros Plano | | | Línea de Productos 3: Tubería y Perfiles | | | Total Demanda/ Mes (Pesos) | Total Demanda/ Mes (Kilos) |
| | Cantidad | Precio | Total | Cantidad | Precio | Total | Cantidad | Precio | Total | | |
| Enero | 2271099 | \$ 2,059 | 4,676,647,407 | 946291 | \$ 2,059 | \$ 1,948,603,086 | 567775 | \$ 2,059 | \$ 1,169,161,851.69 | 7,794,412,345 | 3785165 |
| Febrero | 2361943 | \$ 2,059 | 4,863,713,303 | 984143 | \$ 2,059 | \$ 2,026,547,210 | 590486 | \$ 2,059 | \$ 1,215,928,325.75 | 8,106,188,838 | 3936572 |
| Marzo | 2456421 | \$ 2,059 | 5,058,261,835 | 1023509 | \$ 2,059 | \$ 2,107,609,098 | 614105 | \$ 2,059 | \$ 1,264,565,458.78 | 8,430,436,392 | 4094035 |
| Abril | 2554678 | \$ 2,059 | 5,260,592,309 | 1064449 | \$ 2,059 | \$ 2,191,913,462 | 638669 | \$ 2,059 | \$ 1,315,148,077.14 | 8,767,653,848 | 4257796 |
| Mayo | 2656865 | \$ 2,059 | 5,471,016,001 | 1107027 | \$ 2,059 | \$ 2,279,590,000 | 664216 | \$ 2,059 | \$ 1,367,754,000.22 | 9,118,360,001 | 4428108 |
| Junio | 2763139 | \$ 2,059 | 5,689,856,641 | 1151308 | \$ 2,059 | \$ 2,370,773,600 | 690785 | \$ 2,059 | \$ 1,422,464,160.23 | 9,483,094,402 | 4605232 |
| Julio | 2873665 | \$ 2,059 | 5,917,450,907 | 1197360 | \$ 2,059 | \$ 2,465,604,544 | 718416 | \$ 2,059 | \$ 1,479,362,726.64 | 9,862,418,178 | 4789442 |
| Agosto | 2988612 | \$ 2,059 | 6,154,148,943 | 1245255 | \$ 2,059 | \$ 2,564,228,726 | 747153 | \$ 2,059 | \$ 1,538,537,235.70 | 10,256,914,905 | 4981019 |
| Septiembre | 3108156 | \$ 2,059 | 6,400,314,901 | 1295065 | \$ 2,059 | \$ 2,666,797,875 | 777039 | \$ 2,059 | \$ 1,600,078,725.13 | 10,667,191,501 | 5180260 |
| Octubre | 3232482 | \$ 2,059 | 6,656,327,497 | 1346868 | \$ 2,059 | \$ 2,773,469,790 | 808121 | \$ 2,059 | \$ 1,664,081,874.14 | 11,093,879,161 | 5387470 |
| Noviembre | 3361782 | \$ 2,059 | 6,922,580,596 | 1400742 | \$ 2,059 | \$ 2,884,408,582 | 840445 | \$ 2,059 | \$ 1,730,645,149.10 | 11,537,634,327 | 5602969 |
| Diciembre | 3496253 | \$ 2,059 | 7,199,483,820 | 1456772 | \$ 2,059 | \$ 2,999,784,925 | 874063 | \$ 2,059 | \$ 1,799,870,955.07 | 11,999,139,700 | 5827088 |
| TOTAL | | | | | | | | | | 117,117,323,597 | 56875157 |

| Total Demanda proyectada | | |
|--------------------------|--------------------|----------|
| Período | En Pesos | En Kilos |
| AÑO 2 | \$ 121,802,016,541 | 59150163 |
| AÑO 3 | \$ 126,674,097,203 | 61516170 |

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.

| |
|--|
| Estrategia según Ventaja competitiva |
| Ferrasa debe aprovechar la amplia trayectoria que posee del mercado, la cual es de más de 50 años, el soporte que brinda ser parte de una multinacional, el cumplimiento que posee de las normas técnicas de calidad y que todos sus procesos son certificados para lograr posicionar una marca fuerte en el mercado. |
| Estrategias de crecimiento |
| Intensivo: Se busca un desarrollo de mercados, por medio del cual con el amplio portafolio que posee Ferrasa, toda la ventaja que ofrece el know how del negocio y las recomendaciones de los actuales clientes satisfechos puedan ser útil para obtener un nuevo público que aun no tienen la experiencia ni el conocimiento de tener una relación comercial con la compañía, en su mayoría serian pequeños autoconstructores y en general el publico minorista. |
| Integración: Se propone una estrategia de integración hacia adelantes (vertical) por medio de la cual se busque hacer una alianza con distribuidores de los productos de la empresa en regiones o ciudades donde actualmente Ferrasa no cuenta con centro de distribución propio y que por su lejanía o dificultad de acceso no se esté llegando a todo el posible mercado de la zona. |
| Crecimiento: Apoyarse en las estrategias de comunicación ATL y BTL aplicadas en Ferrasa para dar a conocer la empresa ante un público que actualmente no la distingue, mercado en general, minoristas, autoconstructores y en el cual los competidores no han puesto su |

| |
|--|
| atención. |
| Estrategia Competitiva |
| Defensiva: Economías de escala y experiencia. Aprovechar los más de 50 años de experiencia en el mercado y su integración vertical con empresas del mismo grupo que son sus proveedores con los es Perfilamos la compañía productora de diversas líneas de perfiles y Acasa, la siderúrgica productora de diferentes líneas de productos, lo cual hace que Ferrasa no tenga una dependencia muy marcada de los proveedores del mercado y que pueda tener cierto control en cuanto a costos y los precios que establece el mercado. |
| Ofensiva: Crecimiento de la cuota de mercado, el sector de la construcción es uno de los principales impulsores de la economía del país, se deben concentrar los esfuerzos en conseguir la mayor parte posible de esta demanda e igualmente los competidores actuales no tienen como cuota principal de mercado los pequeños constructores o autoconstructores, los cuales podrían ser un público interesante a obtener e incursionar para ampliar la actual cuota de mercado que posee la compañía. |

6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.4.1. Estrategia de Promoción y Publicidad.

- Extender el conocimiento de la marca, y de su gran variedad de productos a través del uso de medios efectivos de comunicación como la radio y la prensa (física y digital). Ver anexo (Plan de medios).
- Permitir que la información del producto y de campañas promocionales esté al alcance de un gran número de personas y empresas, para ello se

entregaran volantes y brochures en sitios estratégicos, de igual manera en los puntos de venta, con los datos necesarios para aludir al portafolio y los servicios de la compañía. Ver anexo (Plan de medios)

6.4.2. Estrategias de Plaza- Ventas.

- Lograr llevar a cabo métodos de venta cruzada, para ello se requiere realizar procesos de capacitación y preparación a los vendedores de mostrador, con la finalidad de que el cliente adquiera en Ferrasa todo el material necesario para su proyecto.
- Aprovechar la capacitación de los asesores, para brindar soluciones integrales a los clientes, con esto se logrará generar un valor agregado en el proceso normal de ventas de la Compañía.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

| ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD | |
|---------------------------------------|---|
| Objetivo | Incrementar el posicionamiento y notoriedad de la empresa en el mercado, poniendo en práctica los planes de comunicaciones integradas al mercadeo. |
| <u>Táctica 1</u> | <p>Manejo de radio como principal medio de comunicación en diferentes emisoras a nivel nacional con el fin de impactar en el oyente para que recuerde la información que transmitiremos de la empresa. las principales emisoras a pautar son: La W, Caracol Radio y Tropicana</p> <p>El público será los adultos mayores de 30 años en general, empleados, que realicen compras actualmente</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | o que en un futuro puedan realizar la compra de materiales en acero como materia prima, para comercialización o como producto final. | |
| Responsable Área de comunicaciones y mercadeo | Presupuesto \$313.200.000 Este presupuesto no tiene en cuenta posibles descuentos realizados por la emisoras | Fecha de consecución 3 meses. Pautas de lunes a viernes |
| <u>Táctica 2</u> | Negociación con diarios nacionales como El Colombiano, El Colombiano Digital y El Espectador para realizar avisos publicitarios sobre la empresa los cuales contendrán información más específica como las líneas de productos, servicios, principales centros de distribución y números de contacto. Esta campaña estará en el aire 2 veces a la semana en un periodo de 3 meses, en policromía y en 1/8 de página para el formato físico y el virtual en el zócalo página de inicio. | |
| Responsable Área de comunicaciones y mercadeo | Presupuesto \$312.576.000 | Fecha de consecución 3 meses. 2 veces a la semana. |
| <u>Táctica 3</u> | Acercamiento al mercado de forma más personal con la entrega de 1.000 brochures en los pequeños depósitos y ferreterías de la ciudad de Medellín, su área metropolitana y municipios aledaños que contengan de | |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>forma detallada los producto y servicios ofertados por la empresa, al igual que los diferentes centros de servicio, certificaciones y números de contacto a nivel local y nacional. Su elaboración será en tamaño carta, Full color ambas caras, papel propalcote, doblado a 3 cuerpos y contacto con la población general para la entrega de un volante con la información principal de la empresa, líneas de producto y servicios, centros de distribución y números de contacto. Son 1000 volantes en total para entrega a nivel nacional en un sitio puntual de los centros de las principales, en papel propalcote, full color, tamaño ½ carta.</p> | |
| <p>Responsable Área de comunicaciones y mercadeo</p> | <p>Presupuesto \$9.170.000</p> | <p>Fecha de consecución 1 mes</p> |

| ESTRATEGIAS DE PLAZA – VENTAS | |
|--------------------------------------|--|
| <p>Objetivo</p> | <p>Aumentar el cumplimiento del presupuesto de ventas a través de la optimización del manejo de inventarios.</p> |
| <p><u>Táctica 1</u></p> | <p>Realización de capacitaciones y talleres para los vendedores que se encuentran en el mostrador de las sucursales Ferrasa Itagüí y Carabobo e igualmente para los del centro de llamadas y los vendedores externos, con el fin interiorizar como ofrecer productos de venta cruzada y complementarios en los diferentes proyectos,</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>además de reforzar los conocimientos sobre los productos, técnicas comerciales y de servicio al cliente, etc. Se realizarán en horario extra laborales, con instructores técnicos e ingenieros, además de un coaching.</p> | |
| <p>Responsable</p> <p>Área de recursos humanos, coordinación comercial, área de ingeniería y producción.</p> | <p>Presupuesto</p> <p>\$15.000.000</p> | <p>Fecha de consecución</p> <p>3 meses</p> |
| <p><u>Táctica 2</u></p> | <p>Campaña de endomarketing en la que se conozcan y se potencialicen los beneficios de la marca a fin de que se transmita esta información a clientes potenciales. Es dirigido para colaboradores de la empresa, tanto a nivel operativo como administrativo.</p> | |
| <p>Responsable</p> <p>Área de Comunicación y Recursos humanos.</p> | <p>Presupuesto</p> <p>\$8.500.000</p> | <p>Fecha de consecución</p> <p>4 meses</p> |
| <p><u>Táctica 3</u></p> | <p>Alianza estratégica con grandes clientes a quienes se les vende actualmente productos, ejemplo Homecenter, depósitos aledaños a las sucursales, con el fin de brindar capacitación técnica, en sus instalaciones. De esta manera estaremos fidelizando el cliente actual y sumando público potencial. Se realizara con el personal</p> | |

| | | |
|--|---|---------------------------------|
| | de ventas previamente capacitado, además de la capacitación se entregará material publicitario y POP para el sitio. | |
| Responsable Área comercial, recursos humanos y mercadeo | Presupuesto \$ 20.000.000 | Fecha de consecución 6 meses |

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 5. *Presupuesto plan de mercadeo.*

| ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD | | PARTICIPACION |
|---------------------------------------|----------------------|---------------|
| Radio | \$ 313.200.000 | 46,16% |
| Prensa | \$ 312.576.000 | 46,07% |
| Volantes y brochures | \$ 9.170.000 | 1,35% |
| <i>SUBTOTAL</i> | \$ 634.946.000 | |
| ESTRATEGIAS DE PLAZA – VENTAS | | |
| Capacitación a vendedores | \$15.000.000 | 2,21% |
| Campaña de endomarketing | \$ 8.500.000 | 1,25% |
| Capacitación a clientes | \$20.000.000 | 2,95% |
| <i>SUBTOTAL</i> | \$ 43.500.000 | |
| TOTAL | \$678.446.000 | 100% |

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

$$\begin{aligned} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)} &= \frac{\text{Presupuesto de Mercadeo}}{\text{Margen de utilidad}} \\ &= \frac{678.446.000}{0.15} \\ &= \boxed{\$ 4.522.973.333} \end{aligned}$$

Fundamentados en el presupuesto de mercadeo \$678.446.000 y contemplando un margen de contribución del 15%, se concluye que la empresa debe contar con unas ventas mínimas de \$4.522.973.333 para lograr cubrir los costos y gastos fijos del plan de mercadeo.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

7.1.1. A nivel de estructura.

A nivel estructural se requiere incorporar como mínimo 2 asesores comerciales, uno para cada CEDI, para mejorar el tiempo de atención manifestado por los clientes en la investigación de mercados e igualmente invertir en el mejoramiento de la oficina y en la comodidad ofrecida a los clientes que visitan las sucursales.

7.1.2. A nivel de recursos.

Se debe de contar primordialmente con el costo del plan de mercadeo por valor de \$678.446.000 para la implementación del mismo; además a las herramientas de los asesores como es la dotación de laptops, tabletas, papelería, instructores, refrigerios, planes de telefonía móvil, incentivos, entre otros.

7.1.3. A nivel de cultura organizacional.

Se requiere una capacitación constante al personal comercial tanto en la parte técnica y de uso de los productos, como en la parte de estrategias comerciales y de servicio al cliente, aunque estas capacitaciones también se harán extensivas a la parte operativa y administrativa para que participen y se apropien de la gestión que se realizan con los clientes.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.

Tabla 6. *Indicadores de gestión Plan de mercadeo.*

| Objetivos | Nombre del Indicador | Unidad de medida | Proceso de cálculo | Frecuencia de Medición | Meta esperada | Responsable |
|--|-----------------------------|------------------|---|------------------------|--|-------------------|
| Conseguir en un plazo no superior a 12 meses un incremento en ventas del 4% mensual, en cada uno de los puntos de venta Itagüí y Carabobo. | Incremento en ventas | # | Ventas mes anterior/ Ventas mes actual | Mensual | Se pretende alcanzar una meta de ventas superior a 1 año con el fin de incrementar las utilidades de la empresa. | Mercadeo y Ventas |
| Lograr una participación en el mercado del 20% antes de culminar el año | Participación en el mercado | % | Ventas en pesos en el segmento determinado / Ventas totales de la categoría en ese | Anual | Con el interés de lograr objetivos enfocados en la participación en el mercado | Mercadeo y Ventas |

| | | | | | | |
|---|--------------------|---|--|---------|---|------------------------|
| 2015. | | | segmento x 100 | | se busca incrementarla en un 20%. | |
| Alcanzar un margen de utilidad superior al 15%, en un plazo de 12 meses a partir de la optimización del manejo de inventarios, en la Compañía. | Margen de Utilidad | % | Utilidad neta/ Ventas totales x 100 | Anual | Con el objetivo de incrementar el margen de utilidad se opta por tener una mejor optimización del inventario. | Mercadeo y Ventas |
| Optimizar el proceso de recepción y atención de peticiones, quejas y reclamos de manera que sea más ágil la resolución de los mismos y de esta manera lograr contribuir | Quejas y Reclamos | # | # de quejas y reclamos / # de pedidos despachados en un período "x" | Mensual | Si bien es cierto que el servicio al cliente es fundamental, se pretende mejorar el nivel de quejas y reclamos que tengan lugar en el día a día del negocio. | Servicio al cliente |

| | | | | | | |
|---|--------------|---|--|---------|--|--|
| a la confianza y fidelización de la Empresa a partir del servicio al cliente. | | | | | | |
| Disminuir en un porcentaje del 50% el número de devoluciones, por concepto de información errada por parte del asesor o del mismo cliente, en un plazo no superior a 6 meses. | Devoluciones | # | # de devoluciones / # de pedidos despachados en un período "x" | Mensual | Claramente las devoluciones son un aspecto no muy positivo con el que las empresas deben lidiar, por tanto se busca disminuir el número de devoluciones percibidas en la compañía. | Servicio al cliente y asistencia técnica |
| Mejorar la calidad de atención personal y telefónica, apreciada por el cliente. Antes, durante y después de la compra. Con el | | | #Número de | | | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---------|---|---------------------------------|
| fin de que este canal o medio de contacto tenga el lugar indicado en el mercado. | Servicio al cliente | # | clientes a la espera de atención en 1 hora/ #de asesores disponibles para atender | Mensual | Se espera un mejoramiento del nivel de atención percibido por el cliente. | Comercial y servicio al cliente |
| Aumentar la percepción de comodidad y satisfacción en los clientes que realizan compras directamente en las sucursales de Ferrasa Carabobo e Itagüí en un 85% en los próximos 6 meses. | Satisfacción del cliente | # | # de clientes satisfechos en el mes/ total de clientes atendidos en el mismo mes | Mensual | Se busca el mejoramiento de la satisfacción del cliente durante todo el proceso de compra en la Compañía. | Comercial y servicio al cliente |
| Incrementar el posicionamiento y notoriedad de la empresa en | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|--|------------------|--|--|
| <p>el mercado logrando un aumento en la base de clientes del 10% poniendo en práctica los planes de comunicaciones integradas al mercadeo que se ajusten para esta meta.</p> | <p>Posicionamiento</p> | <p>\$</p> | <p>Eficiencia de la publicidad = ventas/costo de la publicidad</p> | <p>Semestral</p> | <p>Con el uso de un plan de medio, se apunta al logro de un mejor reconocimiento de la empresa.</p> | <p>Mercadeo y comercial</p> |
| <p>Ofertar un portafolio de productos integral según la demanda que posee el mercado, con un nivel de inventario correcto, logrando un 80% de aprobación en los clientes.</p> | <p>Índice de innovación en ventas</p> | <p>%</p> | <p>Ventas totales de nuevos productos de la línea / Ventas totales de la línea x 100</p> | <p>Anual</p> | <p>Se examina el portafolio ofertado de la compañía contra el que requiere el mercado, para tener unas ventas integrales al cliente.</p> | <p>Planeamiento Estratégico, producción, mercadeo y ventas.</p> |

CONCLUSIONES

- La investigación de mercados arrojó resultados relevantes sobre los aspectos más importantes en el servicio percibido por el cliente tanto positivos como en pro de mejorar los procesos en la empresa, esto se evidenció en la parte de infraestructura física de sus instalaciones y sobre aspectos relacionados con el servicio, de lo anterior se desprende los objetivos y metas establecidos en este ámbito, a los cuales la empresa debe apuntar para obtener resultados significativos en a nivel general.
- A partir de los diferentes análisis realizados respecto a la situación de Ferrasa se propusieron objetivos de venta que incluyeron la participación en el mercado, margen de utilidad; objetivos de servicio que contienen los reclamos, las devoluciones, la atención al cliente y los objetivos de mercadeo enfocados a los clientes, al posicionamiento y al producto. Se buscó que estos objetivos concentraran todas las metas a las que debe apuntar la compañía para tener un Plan de Mercadeo completo.
- Se identificaron diferentes fuerzas internas y externas que afectan o benefician a la compañía. De estas fuerzas hay variables presentes en repetidas ocasiones en los análisis realizados, como la Norma Técnica Colombiana, la Inflación, las políticas nacionales, el poder de los clientes, de los proveedores, de la competencia, etc. Basados en todas estas variables se buscó la forma de realizar estrategias que contrarrestaran o potencializaran su impacto según la conveniencia deseada.

RECOMENDACIONES

- La empresa Ferrasa S.A.S., debe dedicar algunos esfuerzos económicos en llevar a cabo el plan de mercadeo, invertir en estrategias relacionadas con publicidad y la relación comercial con los clientes, debido a que se denota una carencia en el aspecto promocional. Si se toman en consideración dichas estrategias, se podría lograr el posicionamiento de la marca y el mejoramiento del servicio integral percibido por el cliente.
- Se recomienda además considerar las estrategias de mercadeo no solo para una proyección hacia el cliente externo, sino también a nivel interno con sus colaboradores, a través de campañas de endomarketing. Esto debido a que siempre es fundamental que quienes trabajan en ella, cuenten con toda la información a la mano, son estas personas quienes pueden dar buenos y malos juicios del producto o servicio ofertado.
- Las estrategias de marketing propuestas se deben complementar con el análisis de las fuerzas del macroentorno que se identificaron que impactan en la compañía, ya que de esto se desprenden variables que pueden soportar las estrategias propuestas y/o dificultar el desarrollo de otras.

BIBLIOGRAFÍA

- Urna de Cristal*. (14 de junio de 2013). Obtenido de [www.urnadecristal.gov.co](http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/proyecto-vivienda-gratis-colombia):
<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/proyecto-vivienda-gratis-colombia>
- Expectativa* . (16 de Abril de 2014). Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de <http://www.expectativa.com.ar/2014/04/16/tenaris-inaugura-centro-tecnologico-en-parque-industrial-de-rio-de-janeiro/>
- Portafolio.co*. (19 de Agosto de 2014). Recuperado el 3 de Septiembre de 2014, de <http://www.portafolio.co/negocios/estudio-ferreterias-colombia-2014>
- Arteaga Rubiano, N. (24 de Julio de 2014). *LA REPUBLICA*. Obtenido de Sitio Wed de La republica: http://www.larepublica.co/venta-de-1700-toneladas-de-barras-de-acero-en-veremos-por-la-sic_149076
- Bustamante , C. (15 de Junio de 2014). *Portafolio.co*. Recuperado el 23 de Agosto de 2014, de <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-electrodomesticos-aumentaron-87-3-anos>
- Chirivi Bonilla, E., Salcedo Porras, M. P., Sarmiento G, V., & Fernando Rueda, C. (Junio de 2014). *CAMACOL*. Obtenido de [www.camacol.co](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf):
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf
- DANE. (27 de Mayo de 2014). *DANE* . Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.dane.gov.co>
- DÍAS, R. B. (03 de 08 de 2012). *El tiempo*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12089289>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 657). México: Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Malhotra , N. (2008). Investigación de mercados 5ta edición . En N. K. Malhotra, *Investigación de mercados 5ta edición* (pág. 920). Mexico : PEARSON EDUCACIÓN .
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados Quinta Edición. En M. Naresh K., *Investigación de Mercados Quinta Edición* (pág. 920). México : Pearson.
- McDaniel, C., & Gates , R. (2010). Investigación de Mercados Octava edición. En C. McDaniel , & R. Gates , *Investigación de Mercados* (pág. 694). México D.F.: Cengage Learning.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Montoya, C. M. (2014). MÁS RESPONSABILIDAD Y MENOS AUTORIDAD: LA UTOPIA EN EL TEMA AMBIENTAL. *Construyendo Noticias*, 30-31.
- Portafolio. (6 de Mayo de 2014). *Portafolio.co*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-abril-2014>
- República, L. (22 de Septiembre de 2014). Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de http://www.larepublica.co/industria-del-acero-%C2%BFservir%C3%A1-la-salvaguardia_170586
- República, L. S. (Julio de 2002). *Banrepcultural*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2002/elna-cimiento.htm>
- Schiffman, L., & Lazar Kanuk, L. (2010). Comportamiento del Consumidor Décima Edición. En L. G. Schiffman, & L. Lazar Kanukk, *Comportamiento del Consumidor Décima Edición* (pág. 592). México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2007). Investigación de Mercados 9a. ed. En W. G. Zikmund, & B. J. Babin, *Investigación de Mercados 9a. ed.* (pág. 700). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

ANEXOS

ENCUESTA

Encuesta N. _____



ENCUESTA PERCEPCIÓN PUNTOS DE VENTA FERRASA SAS



La presente encuesta se realiza como parte de un estudio académico, con el fin de identificar la percepción frente al proceso de compra en los Puntos de venta Ferrasa, ubicados en Itagui y Carabobo. Cabe anotar que la información suministrada por este medio no será utilizada para otros fines. Agradecemos sus respuestas y la disponibilidad de su tiempo.

Nombre _____
Tel _____

Fecha _____
Sucursal _____

1. Favor indique su rango de edad

- 1 18 - 25 años
2 26 - 40 años
3 41 - 50 años
4 51 - 60 años
5 61 años en adelante

2. Con qué frecuencia realiza compra de productos directamente en las instalaciones de Ferrasa S.A.S.

- 1 Es la primera vez
2 ocasionalmente al mes
3 una vez a la semana
4 varias veces en la misma semana

3. En general para qué utiliza los productos comprados en Ferrasa?

- 1 Construcción propia
2 Construcción a un tercero
3 Venta
4 Transformación en otro producto
5 Otro uso

4.Cuál de las siguientes razones cree usted más importante para decidir comprar en Punto de venta Ferrasa Itagui o Carabobo?

- 1 Agilidad
2 Servicio
3 Ver los productos antes de comprarlos.
4 Llevarse los productos de inmediato.
5 Precio

5. Considera usted que la experiencia de compra en los Puntos de Venta Ferrasa, es:

- 1 Excelente
2 Buena
3 Regular
4 Deficiente

6. Ha tenido que esperar para ser atendido?

- 1 La mayoría de las veces
2 Algunas veces
3 Casi nunca
4 Nunca

7. Según su concepto, la ubicación de los Puntos de venta Itagui y Carabobo son:

- 1 De fácil acceso
2 De difícil acceso

8. La infraestructura y apariencia de los Puntos de venta le son:

- 1 Agradable
2 Indiferente
3 Común a los demás
4 Incomódos

9. Cómo le parece la calidad del servicio prestado por los asesores de los Puntos de Venta?

- 1 Excelente
2 Buena
3 Regular
4 Deficiente

10. Cómo considera que es el cargue en las instalaciones de Ferrasa?

- 1 Con mucho proceso
2 Agil
3 Lento

11. En su gran mayoría la sensación después de realizar una compra en las instalaciones de Ferrasa es de

- 1 Comodidad
2 Satisfacción
3 Impaciencia

12. Según usted en cuál aspecto sería necesario mejorar para tener una mejor experiencia al comprar directamente en las instalaciones de Ferrasa?

- 1 Asesoría
2 Agilidad del sistema al registrar datos y tomar pedidos
3 Proceso de cargue de materiales
4 Proceso de pago
5 Tiempo de atención
6 En la comodidad de las instalaciones

Muchas gracias por su atención

ANEXOS

PLAN DE MEDIOS

| EMISORA | MEDIO | CIUDAD | PROGRAMA | CANTIDAD DE CUÑAS DIARIAS | DURACIÓN | VALOR 30" | VALOR DIARIO | TOTAL DIAS | VALOR TOTAL |
|--------------|--------------|----------|------------------|---------------------------|----------|------------|--------------|------------|-----------------------|
| CARACOL | CARACOLradio | Medellin | Hoy x Hoy | 2 | 30" | \$ 884.000 | \$ 1.768.000 | 60 | \$ 106.080.000 |
| | | | La Luciernaga | 2 | 30" | \$ 817.000 | \$ 1.634.000 | 60 | \$ 98.040.000 |
| | LA W | Medellin | Noticiero la W | 2 | 30" | \$ 237.000 | \$ 474.000 | 60 | \$ 28.440.000 |
| | | | Hora del regreso | 2 | 30" | \$ 144.000 | \$ 288.000 | 60 | \$ 17.280.000 |
| | Tropicana | Medellin | Franja musical | 4 | 30" | \$ 264.000 | \$ 1.056.000 | 60 | \$ 63.360.000 |
| TOTAL | | | | | | | | | \$ 313.200.000 |

| PERIODICO | Valos Aviso | Cantidad de días | Valor total |
|-----------------------|--------------|------------------|-----------------------|
| El Colombiano | \$ 4.811.000 | 24 | \$ 115.464.000 |
| El Colombiano Digital | \$ 3.543.000 | 24 | \$ 85.032.000 |
| El Espectador | \$ 4.670.000 | 24 | \$ 112.080.000 |
| TOTAL | | | \$ 312.576.000 |

| MEDIO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL BROCHURE | ENTREGA | VALOR TOTAL |
|--|----------|----------------|----------------------|---------------------------|-------------|
| BROCHURE | 1.000 | \$ 840 | \$ 840.000 | \$ 4.900.000 | 5.740.000 |
| VOLANTE | 1.000 | \$ 130 | \$ 130.000 | \$ 3.300.000 | 3.430.000 |
| | | | | Valor total de medios BTL | 9.170.000 |
| <i>Tanto los brochures como los volantes han de ser entregados en la Ciudad de Medellín.</i> | | | | | |

TOTAL PLAN DE MEDIOS

| MEDIO | PERIODO | VALOR | SHARE |
|----------------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| RADIO | 3 meses | \$ 313.200.000 | 49% |
| PRENSA | 3 meses | \$ 312.576.000 | 49% |
| BROCHURE Y VOLANTES | 4 semanas | \$ 9.170.000 | 1% |
| TOTAL | | \$ 634.946.000 | 100% |