



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2016

INTEGRANTES

CLAUDIA YANET SEPÚLVEDA RAMÍREZ

MAURICIO F. ZAPATA MONTOYA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016



TECNOMAQUINAR

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2016

CLAUDIA YANET SEPÚLVEDA RAMÍREZ

MAURICIO F. ZAPATA MONTOYA

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN MERCADEO

JUANPABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016

DEDICATORIA

Yo Claudia Yanet Sepúlveda Ramirez, dedico este trabajo a

 Mi esposo Hernán por su motivación, dedicación y por
retarme cada día a ser mejor a nivel profesional y personal.

 Yo Mauricio Zapata Montoya, dedico este trabajo a mis
padres por su apoyo y paciencia incondicional en todo mi
proceso durante estos años de formación

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A Juan Pablo Arrubla nuestro asesor por su paciencia y enseñanzas transmitidas durante todo el proceso de acompañamiento en el trabajo.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
ABSTRACT	16
RESUMEN EJECUTIVO	17
INTRODUCCIÓN	20
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	21
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	23
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	25
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	26
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	32
2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	32
3. MARCO TEORICO.....	34
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..	50
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	88
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	89
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	90
4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	91
4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	92
4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS.....	93
4.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	95
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	95
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	100
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	102
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	110
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	114
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	115
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	116
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	117

5.5. METODOLOGÍA APLICADA	117
5.6. LIMITACIONES	118
5.8. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	120
5.9 RESULTADOS GENERALES.....	121
5.9.1. COMENTARIOS PUNTUALES	122
5.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	122
5.11. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	123
6. RUTA DE SOLUCIONES.....	124
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	124
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS.....	124
6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO	124
6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO	125
6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	125
6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	125
6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO	127
6.6. PRESUPUESTO Y COSTOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	133
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	134
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	134
7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA.....	134
7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS	135
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO .	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS	140
ANEXOS	148

GLOSARIO

1. MARKETING

Stanton y Futrell (1987): “está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad es satisfacer las necesidades o deseos”.

Lambin (1991): “el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

Kotler (1992): “proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. (Contribuciones económicas, s.f)

2. ECONOMÍA

LIONEL ROBBINS

Dice que: “la economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar”. Esta es la que se conoce como la definición subjetiva o marginalista de la economía.

Desde el punto de vista de Federico Engels, “la economía política es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de

los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”. Esta es conocida como la definición objetiva o marxista de la economía.

Según el economista inglés Alfred Marshall (1842-1924), “la economía es la ciencia que examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar”.

NORRIS C. CLEMENT Y JOHN C. POOL

En su libro ‘Economía: Enfoque América Latina’, definen la economía “como la rama de las ciencias sociales que estudia los procesos de producción y distribución y el carácter de los ingresos reales”.

FISCHER, DORNBUSCH Y SCHMALENSSEE,

La economía es el estudio de la forma en que las sociedades deciden que van a producir, como y para quien, con los recursos escasos y limitados. (Livio, 2012)

3. ESTRATEGIA

PETER DRUCKER

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las

experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

ALFRED CHANDLER JR.

En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “structure follows strategy” (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH R. ANDREWS. (1965)

Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia.

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es

un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

IGOR ANSOFF (1965)

Ansoff veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

1. **Ámbito producto-mercado**(los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

HENRY MINTZBERG

Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar 3. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS. (Universidad nacional de Colombia, s.f)

4. TECNOLOGÍA

PETER F. DRUCKER 1957

En la revolución Industrial La gerencia estará expuesta a: Mayor prueba de su competencia Tarea más difícil Automatización Nacen temores y pensamientos La realidad Se necesitarán: Técnicos, Ing. Electrónicos, Físicos, Teóricos, matemáticos, porteros. La nueva tecnología requerirá inversión en capital Solo grandes empresas sobrevivirán Funcionarán solo con un botón Empresas morirán No tendrán obreros No se necesitan Gerentes Diagrama

WINNER, 1.979

Winner nos dice, que en los siglos XVIII y XIX, "technology" tuvo un sentido estricto, limitado, en función de las artes prácticas o el conjunto de las artes prácticas y no el

conjunto increíblemente variado de fenómenos, herramientas, instrumentos, máquinas, organizaciones, métodos, técnicas, sistemas y la totalidad de todas estas cosas y otras similares en nuestra experiencia⁽¹⁾ (Winner, 1.979). Con estos antecedentes, el mismo Winner (1.979), se atreve a proponer una definición sobre la tecnología, en donde tiene lugar, por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente identifica a la tecnología -herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas- y que sirven para una gran variedad de funciones; en segunda instancia, "tecnología" agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas -habilidades, métodos, procedimientos, rutinas- empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar "técnica" en términos generales; además, "tecnología" se refiere también a algunas de las variedades de la organización social, aquellas que tienen que ver con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva. En un texto posterior, Winner (1.985) presentará una definición diferente de la tecnología, enfocada a analizar los aspectos políticos de la misma, consciente de que no se adecua a definiciones más amplias, "tecnología" en este caso hace referencia a todo tipo de artefacto práctico moderno, es más, "tecnología" serían piezas o sistemas más o menos grandes de hardware de cierto tipo especial. (Osorio M, s.f)

5. CONSULTORIA

RAMÓN CUEVAS MARTÍNEZ 2011

Es un servicio profesional el cual los propietarios, directores de empresas, funcionarios públicos, inclusive una sola persona, pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o

asesoría en la solución de problemas (internos o externos con su entorno y giro empresarial).

Tiene la finalidad de proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

RIBEIRO

Apunta que la consultoría opera sobre la capacidad de aumentar la efectividad organizacional. (Ribeiro, 1998, p. 51)

BLOCK

Afirma que la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina **intervención** y que esta se produce en dos variantes:

En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad. (Block, 1994, p.20).

6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MARTÍN SERGUEI ALEJANDRO.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión. (Martín, 2002)

AMADOR POSADAS FÁTIMA JACKELINE.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. (Amador, 2002)

CAMINO MÉZQUITA ELSY.

La planeación formal anima a la gerencia para que piense sistemáticamente en el futuro, la obliga a afinar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores de la empresa y brinda estándares de desempeño más claros para su control. El argumento de que la planeación es menos útil en un entorno que cambia rápidamente es absurdo; de hecho, ocurre lo contrario: una buena planeación ayuda a la empresa a anticipar los cambios del entorno y a responder rápidamente a ellos, así como a prepararse mejor para sucesos repentinos. (Camino, 2003).

7. SERVICIO

PAYNE (1996)

“Es una actividad con cierta intangibilidad asociada lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, no resulta en una transferencia de propiedad. La producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico”. (Días Gonzáles, 2009)

KOTLER (1997)

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”. (Días Gonzáles, 2009)

PEEL (1999)

“Es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, la finalidad es que éste quede satisfecho con dicha actividad”. (Días Gonzáles, 2009)

GUALIER (2001)

“Son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores”. (Días Gonzáles, 2009)

ABSTRACT

The industrial sector of the engineering is one of the oldest, with hundreds of years in the manufacturing sector. It began with the creation of the industry, after all the advances in materials, machinery and production systems were generated.

The objective of the consultancy is to conduct a strategic plan of action to focus on the market for the company to meet the demands of a globalized world. The consultant team will identify market needs, consumer profile, distribution, pricing and promotion; according to this, we will make an analysis of the Dofa and Pestel matrices in order to identify opportunities for the development of a strategic plan tailored to Tecnomaquinar according to trends and behaviors sector. The strategic plan ends with a presentation of the route of solutions and monitoring indicators to meet the objectives for the company.

RESUMEN EJECUTIVO

El sector industrial de la metalmecánica es uno de los más antiguos, con cientos de años en el sector manufacturero. Todo comenzó con la creación de la industria, luego se generaron todos los adelantos en cuanto a materiales, maquinaria y sistemas de producción.

La industrialización encaminó la mecanización de los procesos de manufactura, dándole más importancia a la manufactura en general. Henry Ford en 1913 arrancó métodos de fabricación en serie en sus fábricas de carros. Desde tiempos inmemorables el hombre ha trabajado con metales desarrollando al mismo tiempo materiales y herramientas que han conducido el progreso de los pueblos. Actualmente, la industria metalmecánica enfrenta el desafío de acomodarse a las exigencias del mundo. Ya a mediados del siglo XVI se empezó a notar la baja calidad de algunos productos hechos con mineral de inferior calidad, con lo cual se creó confusión en las ferrerías. (Ingemanc, 2015)

LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

La industria metalmecánica comprende las maquinarias industriales y todas las herramientas y proveedores de partes a las demás industrias metálicas. El insumo fundamental es el metal y las aleaciones de hierro, para su uso en bienes de capital productivo, en relación con el ramo.

La metalmecánica trata todo lo relacionado con la industria metálica, desde obtener la materia prima hasta realizar el proceso de conversión en acero, luego el proceso de

transformación industrial para la fabricación de láminas, alambre, placas, etc. que a su vez puedan ser procesadas, para lograr finalmente un producto de uso cotidiano.

COBERTURA METALMECÁNICA

En esta industria se trabaja la fabricación y montaje de soluciones metalmecánicas para la industria del petróleo, térmicas, petroquímicas y cementeras. También para la minería, industrias Manufactureras, textil, pesquera, transporte (terrestre y marítimo, etc.) rectificación de motores, reconstrucción de maquinarias pesadas, reparación de hidráulicos, barras cromadas, rectificación y maquinarias, termo rociado, soldadura, reconstrucción de cigüeñales, cromo duro, reparaciones in situ, ensayo no destructivo y fundiciones. (Ingemanc, 2015)

La historia de TECNOMAQUINAR inicia en el año 2007 producto del emprendimiento de su fundador el señor Alberto Caro, las operaciones comienzan en la zona industrial de belén dando atención a pequeñas órdenes de pedidos de industrias de la ciudad de Medellín.

El crecimiento vertiginoso, pero poco planeado de esta empresa no ha permitido alcanzar de manera estructurada y estratégica el posicionamiento en el mercado de manera sostenida y de cara al futuro.

El objetivo de la consultoría es realizar un plan de acción estratégico que permita enfocar el mercado de la compañía para atender las exigencias de un mundo globalizado. El equipo consultor identificará las necesidades del mercado, el perfil de los consumidores, distribución, precio y promoción; de acuerdo a lo anterior, realizaremos un análisis de las

matrices Dofa y Pestel con el fin de identificar las oportunidades para el desarrollo de un plan estratégico adaptado a Tecno maquinar según las tendencias y comportamientos del sector. El plan estratégico termina con una exposición de la ruta de soluciones y los indicadores de seguimiento para cumplir los objetivos propuestos para la compañía.

Para llevar a cabo el plan estratégico se tiene establecido 400 horas de consultoría las cuales incluyen el desarrollo de las diferentes actividades planteadas en esta oferta de servicios y el presupuesto asciende a la suma de 48.000.000.00.

INTRODUCCIÓN

Las Mipymes particularmente en la industria metalmecánica, son grandes generadores de empleo formal y fuertes jalonadores de la economía nacional. El 99% de las Mipymes están constituidos por pequeños y medianos talleres y funcionan en los principales barrios de las ciudades. Las Mipymes metalmecánicas en la industria nacional representa alrededor del 10 por ciento del total; esto muestra la relevancia de este segmento para la industria y el desarrollo socioeconómico del país. (Villar, 2015, p.6)

La meta del dueño previa al análisis de la consultoría es centrarse en hacer crecer el mercado interno no solo para tener más participación de mercado si no para generar cada día más empleos. Es por esta razón que Tecnomaquinar se le plantea dentro de los resultados encontrados en el trabajo desarrollar un modelo de planeación estratégica para enfrentar los retos en un mundo cada vez más industrializado y globalizado.

Las implicaciones prácticas de esta consultoría se enfoca en desarrollar una planeación estratégica correcta, aplicando las herramientas Dofa y Pestel para la generación de estrategias partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno. Para el desarrollo de la propuesta se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron los factores externos e internos que impactan la gestión de Tecnomaquinar. De igual manera, se analizó la información recolectada por medio de entrevistas con los principales clientes de Tecno maquinari y a través de esto se propuso una ruta de solución. El tipo de consultoría a presentar es investigativa y colaborativa con Tecnomaquinar, puesto que, su participación será decisiva para la implementación del plan estratégico de mercadeo.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años la permanente dinámica del entorno y el crecimiento de la industria, así como las diferentes tendencias internacionales, han originado una serie de oportunidades a las Mipymes y a éstas el sector de la metalmecánica no puede estar ajeno. La industria metalmecánica en Colombia presenta un crecimiento importante para el primer semestre del 2015; observamos que hasta el mes de Mayo la industria mostraba un crecimiento del 3.5%.(Miller, s.f)

El comportamiento económico interno del país es la principal fuente de crecimiento de esta industria a pesar de las caídas de las exportaciones industriales que hasta el mes de Mayo disminuyeron y que preocupa a este sector ya que las ventas externas no responden favorablemente. El sector metalmecánico genera el 15% de todos los empleos industriales del país, con un promedio de 90 mil empleos directos y aproximadamente el triple de indirectos; de aquí la importancia de formar cada día más profesionales especializados en estos temas que ocupen la demanda de vacantes en el sector minero, el petrolero nacional y el internacional. (Miller, s.f)

Los tratados de libre comercio abren una puerta a los mercados internacionales del sector metalmecánico y el área de la soldadura, y así aprovechar mercados en países como el de Estados Unidos y Europa; esto gracias al apoyo recibido por parte de las instituciones al empresario nacional (Miller, s.f)

Por todo lo anterior Tecnomaquinar debe establecer un plan estratégico comercial para el mercado local que le permita avanzar en la consecución de un nuevo mercado y del mantenimiento del actual y de esta forma poder maximizar la riqueza del dueño del capital.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Esta investigación es importante a nivel social porque que beneficia al sector Metalmecánico, especialmente las Mipymes del gremio, logrando así que se permita tener diferentes estrategias y elementos buscando afianzar la relación y el vínculo comercial entre ellas. La generación de empleo es un factor social, ya que una sociedad con empleo genera consumo, movimiento de la economía y producción de bienes y servicios, es por esta razón que Tecnomaquinar se debe fortalecer para aportar más a la industria y ser un generador de empleo.

Las implicaciones prácticas de esta investigación se enfocan en facilitar o direccionar las herramientas para el desarrollo del plan estratégico con el fin de implementar y optimizar las estrategias que permitan las prácticas empresariales con base en productos y servicios de mejor calidad buscando la eficiencia y eficacia de Tecnomaquinar. Para el desarrollo de la investigación se contará con el apoyo de Tecnomaquinar brindando información y permitiendo tener datos relevantes para la toma de decisiones en la formulación del plan estratégico.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

TECNOMAQUINAR nació de una necesidad personal de su dueño Don Alberto Caro, quien de profesión mecánico industrial empezó su experiencia laboral trabajando en una finca ganadera, sin poner mucho en práctica los estudios realizados en mecánica industrial pero era esta quien le proporcionaba el sustento para él y su familia. Para cuando él tenía 45 años la finca fue vendida y sin muchas oportunidades de empleo por su edad sale a buscar oportunidades para poder tener los medios de sostener la familia, luego de un tiempo termina trabajando en un taller de características parecidas a su negocio actual; encontró una oportunidad de progresar en ese taller y para esto hablo con el dueño de este, proponiéndole la compra de una maquina la cual le daría beneficios tanto al dueño del taller como a él, en la cual el dueño del taller le pagaba un porcentaje de utilidad de la que generaba esta máquina.

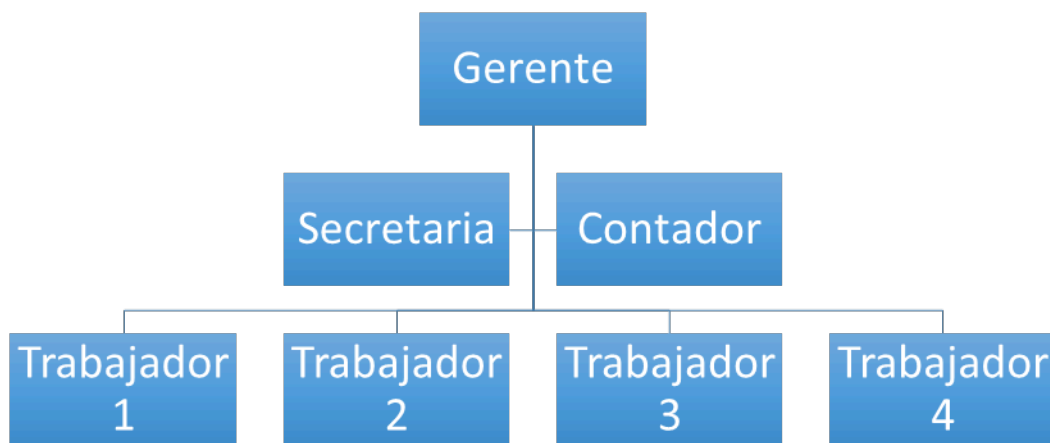
Don Alberto venía trabajando en el taller como prestador de servicios y a la su vez con un porcentaje de utilidad producida por la maquina cuando se le presento la oportunidad de comprar otra máquina y ponerla a funcionar bajo el mismo modelo que venía trabajando la primera pero al adquirirla se dieron cuenta que la red eléctrica del local no soportaba esta nueva máquina y a su vez les pidieron el local para lo cual decide independizarse.

Desde el direccionamientos estratégico se detecta una ausencia de visión y misión, la estructura organizacional no está definida por funciones si no por roles, los cuales se adaptan según la situación que se presente en la operación diaria de la empresa, por otro lado los elementos de estrategia organizacional que aunque no es el foco de esta consultoría, si se van a mencionar algunos de estas estrategias debido a su relevancia a la

hora de poder desarrollar planes estratégicos que puedan impactar positivamente en el desarrollo de los objetivos de esta consultoría como el control y diseño del área de mercadeo dentro de la empresa.

Actualmente Tecnomaquinar presenta el siguiente organigrama:

1.3.1 Organigrama Tecnomaquinar



Fuente:

Realización propia

1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.

La industria metalmecánica, es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con la rama.

La metalmecánica, estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero y después el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, placas, etc. las cuales puedan ser procesadas, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano.

Función del sector: fabricación y montaje de productos y soluciones metalmecánicas para la industria del petróleo, petroquímicas, térmicas y cementeras. Minería, Petroquímica, Metalmecánica, explotación Petrolera, industrias Manufactureras, Textil, Pesquera, Transporte (terrestre y marítimo, etc.). reconstrucción de maquinarias pesadas, rectificación de motores, barras cromadas, reparación de hidráulicos, rectificación y maquinarias en general, termo rociado, reconstrucción de cigüeñales, soldadura, babitado, cromo duro, reparaciones in situ, ensayo no destructivo, fundiciones

En la industria metal mecánica se encuentran maquinaria las cuales en su mayoría está fabricadas con materiales metálicos, aunque también llevan partes hechas de materiales polímeros como las que se encuentran en los tableros de control, o en los botones de encendido. Dentro de dichas maquinas se mencionarán algunas como lo son: afiladoras,

cizallas, cepillos, dobladoras de láminas, fresadora horizontal-vertical, prensas de Fricción, tomos, punzonadoras, taladros (Mesinas Cortés. s.f).

1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La rama metalmecánica es una de las más antiguas, tiene más de 60 años dentro del sector manufacturero local (Nefta Julio, 199), Cuando pasan los años noventa y se genera una reestructuración del sector, la metalmecánica empieza a vivir una época de cambio favorable, en niveles de empleo, nuevas empresas y la tecnológica que permite evolucionar algunas empresas. (Nefta Julio, 199)

El desarrollo de la metalmecánica comenzó con la creación de la industria y desde allí se generó todo el avance en cuanto a materiales, maquinaria, sistemas de producción entre otros. La industrialización implicó la mecanización de los procesos de manufactura y una mayor importancia de manufactura en la economía en su totalidad. En 1913, Henry Ford puso en marcha métodos de fabricación en serie en sus fábricas de automóviles. (Nefta Julio, 199)

En la historia económica de Colombia la fase embrionaria de este sector se remonta a principios del siglo XIX, en la cual se destacan una serie de propulsores que describen su evolución inicial. El primero de ellos, lo constituye la presencia de ferrerías, entre las que sobresalen La Ferrería de Pacho en Cundinamarca y las de Pradera y Amagá en Antioquia, como preludio de la industria siderúrgica del país y uno de los impulsores del

proceso de industrialización nacional. Producto del desarrollo de la industria agrícola (azucarera y cafetera) surge el segundo propulsor del sector metalmecánico colombiano. Así, comienza a despuntar la producción de maquinaria agrícola, producto terminado de las primeras herrerías y talleres del país. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

Esta producción de maquinaria aún incipiente, sin embargo, generó un aumento de los ingresos locales, los que a su vez impulsaron un crecimiento sostenido de la demanda interna. La consecuencia inmediata de ese proceso fue el rápido avance tecnológico del sector, que ya se vislumbraba como protagonista del desarrollo económico nacional. Tal ímpetu sectorial coadyuvó en gran medida al desarrollo y modernización de la agricultura comercial en las postrimerías del siglo XIX. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

La capacitación de personal técnico se consolida como un tercer propulsor que permitió a Colombia estar a la vanguardia de la educación técnica. Es posible identificar dos vertientes en esta materia: una educación técnica-formal, impartida por la Escuela de Artes y Oficios de Medellín, y una educación en los talleres de producción impartida por técnicos extranjeros a obreros colombianos. Ya en los albores del siglo XX, el desarrollo del transporte propició el resurgimiento del sector metalmecánico del país. Desde entonces, empezó la construcción de las grandes obras de infraestructura (ferrocarriles, carreteras, etc.), el crecimiento del parque automotor y el inicio de grandes complejos fabriles metalúrgicos, localizados más que todo en Medellín, Bogotá y Cali. (Larra Cuenca & Ordoñez Guerrero, 2013, p. 34)

Las transformaciones sociales, políticas y económicas del siglo XX, tuvieron un fuerte impacto en la evolución del sector metalmecánico. La Gran Depresión de 1929 propinó un fuerte declive en la producción manufacturera nacional, que afectó el sólido desempeño que hasta entonces había exhibido la industria metalmecánica. En el período 1935-1955 se comienza a observar la reactivación del proceso de industrialización nacional, esta vez con más vigor y enfocado a consolidar los establecimientos industriales nacientes, en especial los de la rama metalúrgica. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

Es así, como surge en Antioquia la primera fábrica de productos elaborados en lámina de aluminio, IMUSA, el primer taller de mecánica pesada, Talleres Centrales, y la primera fábrica de acero del país, Siderúrgica de Medellín. Más adelante, en 1947, se inaugura la Siderúrgica de Muño que acabó con el monopolio antioqueño del acero y sentaría las bases para la creación de Acerías Paz del Río en 1955. A partir de este año, Paz del Río se convierte en pieza clave para el apalancamiento de la producción del sector metalmecánico y el andamiaje del desarrollo de otras industrias. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

Ahora bien, en la década de los cincuenta se observó un notable dinamismo en la creación de nuevos establecimientos industriales y en la diferenciación de los bienes como resultado de la naciente competencia por el mercado nacional.

Prueba de ello es la aparición, por un lado, de muchas pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de electrodomésticos, maquinaria agrícola y tuberías para la

construcción, entre otros artefactos metálicos, y por otro, la primera iniciativa de agremiación encarnada en Acometal. A esta iniciativa le siguió la Federación Metalúrgica Colombiana (FEDEMETAL) que, desde finales de la década de 1950, representa a los industriales del sector. Entre sus metas el gremio propugna por políticas gubernamentales de desarrollo que preservaran la competitividad industrial, teniendo en cuenta la vulnerabilidad frente al manejo cambiario de la época y la minimización de los riesgos, dadas las cuantiosas inversiones de lenta maduración. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

Entre el año 1960 y comienzos de 1974, la Ley 81 de 1960 estimuló mediante exenciones tributarias el crecimiento, diversificación y redistribución geográfica del sector metalmeccánico. Al amparo de esta ley, durante el período mencionado, surgieron empresas como Hojalata y Laminados S. A. (HOLASA), creada bajo el auspicio de la Siderúrgica de Medellín en 1960; la Fábrica Colombiana de Automotores (COLMOTORES) en 1962, con una alta participación accionaria de la corporación estadounidense Chrysler. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

La Sociedad de Fabricación de Automotores (SOFASA) en 1969, con la participación de la multinacional francesa Renault; y la empresa de ensamblaje de aeronaves livianas Cessna. Además, y como una contribución al ánimo descentralizador de la industria de la época, se destaca la creación de nuevas plantas en ciudades intermedias tales como Barranquilla, Manizales, Pereira y Bucaramanga, entre otras. Sin embargo, en 1974, con el advenimiento de la política de liberación de las importaciones durante la

administración López Michelsen, la industria en general sufrió un descenso pronunciado en la producción, ocasionando efectos nefastos que se extendieron hasta principios de los ochenta.

Como lo manifiesta Poveda (1990), solo hasta 1984 el sector metalmecánico logra alcanzar los niveles de producción bruta y valor agregado exhibidos antes de la apertura de los mercados, con lo cual se acumuló una década perdida para el sector. Desde mediados de 1983 hasta comienzos de la década de los noventa el sector metalmecánico observa una senda de crecimiento sostenida. Según Guterman (1996, p. 11), tal tendencia se refuerza en el período 1991-1994, correspondiente a la apertura económica, en el cual el crecimiento del sector metalmecánico se situó por encima del promedio industrial del país.

No obstante, esta tendencia se revierte como consecuencia de la crisis desatada a partir de 1995 con el desvanecimiento del comercio exterior industrial sumado a la revaluación que se prolonga hasta 1998. Otros factores que incidieron en la caída del sector fueron el aumento en las tasas de interés, las continuas reformas tributarias encaminadas a corregir el déficit fiscal, el rezago en la infraestructura pública regional, la inseguridad y la corrupción (Garay, 2004).

A comienzos del siglo XXI se observar nuevamente una senda de crecimiento sostenida concomitante con alzas importantes tanto en la capacidad instalada como en la inversión productiva del sector, según datos de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta de

enero-agosto de 2004. Cabe señalar, por último, que Colombia se considera en la actualidad un importador neto de productos metalmecánicos, provenientes en su mayoría de Estados Unidos. (Trujillo Lora e Iglesias Pinedo, 2012)

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General:

Realizar un plan estratégico de mercadeo para Tecnomaquinar

1.6.2 Específicos:

- Hacer un diagnóstico del portafolio de productos de Tecnomaquinar
- Realizar una investigación de mercados exploratoria para conocer el mercado de Tecnomaquinar.
- Diseñar una ruta de solución para Tecnomaquinar con base en el diagnóstico realizado al portafolio productos de Tecnomaquinar y los hallazgos en la investigación exploratoria

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

2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

- Tecnomaquinar debe buscar una estrategia de diferenciación donde sus productos sean mucho más competitivos en el mercado y seguir conservando su excelente calidad y respuesta oportuna al cliente; este es uno de sus principales valores agregados lo cual ayudan a que muchos clientes lo perciban como único a la hora de tomar decisiones de compra inclusive no les importa si tienen que pagar más con tal de tener la buena calidad del producto y sus entregas en el tiempo estimado.
- Fortalecer los clientes existentes y abrir nuevos para generar una estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costos.
- Mejorar la tecnología que permitan estar al mismo nivel de la competencia
- Aprovechar la excelente calidad en materiales y producciones para lograr tener las certificaciones exigidas por el mercado, en conjunto con un efectivo sistema administrativo y financiero.
- Implementar un sistema de gestión de proveedores que permitan medir y controlar el desempeño frente a la nueva competencia
- Estandarizar la gestión administrativa y el desarrollo tecnológico que permitan tener las herramientas para la certificación en normas técnicas

- Asegurar la calidad frente a la variación de las materias primas teniendo una estrategia anticipada realizando aprovisionamiento según las tendencias del mercado
- Implementar mejoras en los procesos de calidad con el fin de crear una barrera frente a los competidores y poder estar a la altura de las diferentes legislaciones en normas técnicas.
- Cumplir las normas técnicas del sector con el fin de certificar los procesos.

3. MARCO TEORICO

3.1. ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN LA EMPRESA

La necesidad creciente de las empresas por trabajar en estrategias de mercadeo que permitan ser más eficientes a la hora de competir con otras empresas por los mercados cada vez más saturados tanto de productos sustitutos como de competencia que trata de tomar una porción del mercado, generando así la posibilidad de desarrollar nuevos departamentos de mercadeo dentro de las organizaciones para lograr ser más competitivos.

Dentro de la planeación estratégica de la empresa unos elementos que se deben tener en cuenta son definidos como: “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.”(Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 9). De lo resaltado anteriormente por Stanton aporta elementos para las nuevas necesidades de las empresas, la cuales tienen que enfocar su esfuerzo no al producto si no al cliente y a partir de esto generar nuevas mecanismos de comunicación de cara al cliente, generando un impacto directo en los integrantes de los departamentos de mercadeo, los cuales son los encargados de generar toda la estrategia de cara a los clientes. Por tanto surge la necesidad de buscar que todos los esfuerzos generados en la empresa deben estar coordinados, para esto se presenta el siguiente planteamiento “los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente,

congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing” (Stanton, 2007, p. 10.)

Una vez que se logre una coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para lograr llegar al cliente y satisfacer las necesidades que este pueda tener frente a la empresa, Por tanto es importante resaltar que “la orientación al cliente se ha transformado en un factor clave para que los negocios triunfen en los mercados competitivos y globales” (Valenzuela, 2010, p. 2), por otro lado se ha entendido que los cambios en las empresas han permitido adaptarse a las nuevas necesidades y entender lo que pide el mercado, es por esto que las empresas “apoyan que gestionar la cartera de clientes como un activo estratégico es fundamental para desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, obtener ventajas competitivas y aumentar la rentabilidad de los negocios”(Valenzuela, 2010, p. 2), porqué han entendido que los recursos no son ilimitados y es necesario centrar y optimizar los recursos que tiene una compañía en los clientes que pueden generarle mayor beneficio, con esto se evita la perdida de esfuerzos en aquellos clientes que no representan beneficios para la empresa.

Un elemento que resalta de satisfacer al cliente, es la creación de valor, que se define como “el valor es la percepción que tiene el cliente de todos los beneficios de un producto puestos en la balanza contra todos los costos de adquirirlo y consumirlo” (Stanton, 2007, p. 10), lo anterior establece unos elementos a los cuales se deben buscar soluciones como: estrategias de mercadeo más efectivas, una de las cuales es generar un valor que el cliente sienta como un elemento diferenciador, la autora María Eugenia Ruiz

plantea que “El mantenimiento de una cartera de clientes satisfechos y fieles proporciona a la empresa un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas y, con ello, una mejora de su situación económica y competitiva en los mercados”. (Ruiz, 2009, p. 1)

Para ser eficientes en los mercados es necesario también realizar un monitoreo del ambiente, como lo plantea Stanton en su libro de fundamentos de marketing del 2007, el cual define 3 procesos que se deben tener en cuenta como son:

1. Reunir información sobre el ambiente externo de la empresa
2. Analizar la información.
3. Pronosticar el efecto de las tendencias que sugiere el análisis. (Stanton, 2007)

La búsqueda de información sobre el ambiente que rodea la empresa se vuelve necesario para poder conocer y estudiar todos los elementos que pueden influir directa o indirectamente en el comportamiento del mercadeo de la empresa, la competencia y el sector, por tanto el monitoreo constante del micro entorno y macro entorno se vuelve necesario para el departamento de mercadeo, teniendo en cuenta cuales son los elementos de estos que más pueden impactar a la empresa y el sector para así poder hacer frente a las nuevas tendencias e inconvenientes que se desarrollen, es por esto que las empresas mantienen personal encargado de monitorear constantemente que está pasando alrededor a pesar que pueda tener un costo alto, sin embargo en las pequeñas empresas una persona que lleve un historia y un monitoreo relativamente constante puede ser un elemento adicional a mejorar la competitividad de la empresa.

Cuando se ha identificado los aspectos del micro y macro entorno que impactan a la empresa se puede empezar analizar el impactos de estos en las diferentes etapas del negocio que resalta Stanton en los fundamentos de marketing los cuales permite ubicar a la empresa en un ciclo de prosperidad, recesión, depresión o recuperación (Stanton, 2007. p.46), en donde la prosperidad es un periodo de crecimiento económico, la recesión es un periodo de reducción para los consumidores y los negocios, recuperación es el periodo en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, pero el elemento desafiantes para mercadeo es ser capaz de detectar cuando va a llegar la prosperidad por lo que el análisis del ambiente juega un papel crucial para poder detectar cuando se está dando un cambio de tendencia.

3.1.1 MARKETING ESTRATEGICO

Una definición de estrategia que se ha trabajado en diferentes ámbitos donde se habla que la “estrategia es elemento que determina las metas básicas de largo plazo para una empresa, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997, p.2), teniendo en cuenta que la estrategia se puede mirar desde el punto de vista interno de la empresa, donde se establecen una metas para que todas las áreas de la empresa puedan optimizar sus recursos y se llegue a cumplir o alcanzar los objetivos organizacionales propuestos desde la dirección estratégica de la compañía. La otra visión de estrategia está enfocada en cómo se va a competir en el mercado, es decir, que medios y como se van obtener los

resultados esperados, logrando la ventaja competitiva y diferenciadora que se tiene frente a otros en el mercado.

De lo anterior se obtiene que es necesario enfatizar en el desarrollo de estrategias internas y externas de tal forma que se puedan obtener el mayor beneficio posible, generando un lineamiento a la empresa que le permita sortear los retos que se le presentan en el día a día sin perder su rumbo. La siguiente una tabla plantea unos elementos que pueden servir para el desarrollo del plan estratégico de ventas y de posicionamiento para una empresa que tenga como objetivos la realización de un análisis situacional interno y mercado, permitiendo tener herramientas para afrontar los retos que estos generan para su organización.

3.1.1.1. Elementos para el plan estrategico de mercadeo

Xi
Xi: Plan de Mercadeo Estratégico
X1: Análisis de la Situación
X2: Estrategias
X3: Tácticas
X4: Control
X5: Planes de Contingencia

Fuente: Guiltinan, et al, 1998, p.p. 183-186

X1: Análisis de la Situación

X1.1: Análisis del FODA

X1.2: Desempeño Actual

X1.3: Políticas hacia el cliente

X1.4: Comportamiento del cliente

X1.5: Identificación de Mercado

X2: Estrategias de Mercado

X2.1: Estrategias de servicio al cliente

X2.2: Estrategias de publicidad y promoción

X2.3: Estrategias de crecimiento

X2.4: Estrategias organizacionales

X2.5: Estrategias de intercambio (precios)

X3: Tácticas de Mercado

X3.1: Tácticas de servicio al cliente

X3.2: Tácticas de publicidad y promoción

X3.3: Tácticas de crecimiento

X3.4: Tácticas organizacionales

X3.5: Tácticas de intercambio (precios)

X4: Control del Plan de Mercado

X4.1: Establecimiento de estándares

X4.2: Evaluación del desempeño

X4.3: Comparación del desempeño con el estándar establecido

X4.4: Acción Correctiva

X5: Planes de Contingencia

X5.1: Identificar amenazas y oportunidades

X5.2: Desarrollo de puntos críticos

X5.3: Acordar pasos para cada punto crítico (Guiltinan, et al, 1998, p.p. 183-186)

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente resaltados como elementos para el plan estratégico de mercadeo, la correcta estructuración que vayan acorde a los objetivos planteados dentro de la estrategia de empresa y manteniendo como base el factor diferenciador, se logrará transmitir la promesa de valor, permitiendo consolidar al producto y los servicios ofrecidos por la empresa en el tiempo. El posicionamiento se plantea de las siguientes formas:

- ✓ “La imagen de un bien o servicio en relación con los productos que directamente le compiten, al igual que en relación con otros que venda la misma empresa.
- ✓ El uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los bienes y servicios de la competencia.” (Mesa, 2012, p.171)

Por tanto la estructuración consiste en generar o diseñar una oferta que vaya acorde a las necesidades de los consumidores, de modo que pueda unir sinergias con la imagen de la empresa y con esto lograr una oferta de valor adecuada a cada uno de los clientes. Por tanto se presenta un proceso de administración en dónde se debe considerar “1) planear un programa de marketing, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento.” (Stanton, 2007, p. 596). Todo lo anterior genera nuevos retos a la dirección de la empresa para que logren el correcto uso de los recursos, teniendo en cuenta las limitaciones del tiempo para poder actuar frente a las exigencias del mercado.

Cuando se ha desarrollado una oferta que van acorde con el mercado se debe empezar a desarrollar un concepto llamado marketing proactivo que es usado Kotler y Keller (2012) el cual debe adelantarse a las necesidades de los clientes, de ahí la importancia de ir transformando las empresas en unidades creativas y flexibles que puedan entender las exigencias de los consumidores. “Muchas empresas asumen que su trabajo sólo consiste en adaptarse a las necesidades del cliente. Se muestran reactivas principalmente porque son demasiado fieles al paradigma de la orientación al cliente, y son víctimas de la “tiranía del mercado atendido”. En cambio, las empresas de éxito moldean proactivamente el mercado, de manera que responda a sus propios intereses. En lugar de intentar buscar ser el mejor jugador, lo que hacen es cambiar las reglas del juego.” (Kotler y Keller, 2012, p. 302).

Teniendo en cuenta los elementos para crear una estrategia, las guerras han permitido visualizar estrategias que puedan ser usadas dentro de mercadeo como son:

- Ataque frontal. En un ataque frontal puro, el atacante debe igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. El principio de la fuerza afirma que ganará el bando con recursos más sólidos. (Kotler y Keller, 2012, p. 306).
- Ataque de flancos. La estrategia de ataque de flancos es otro nombre para la acción de identificar los cambios que están generando vacíos susceptibles de satisfacerse con nuevos desarrollos. Este ataque es particularmente atractivo para un retador con menos recursos que el líder, y ofrece más probabilidades de éxito que los ataques frontales. En un ataque geográfico, el retador localiza y ataca las áreas en las que el oponente no atiende bien al mercado. (Kotler y Keller, 2012, p. 306).
- Ataque envolvente. El ataque envolvente es un intento por conquistar buena parte del territorio enemigo mediante el lanzamiento de una gran ofensiva desde diversos frentes. (Kotler y Keller, 2012, p. 306).
- Ataque bypass. Esta táctica consiste en dejar de lado al enemigo en un principio, para atacar primero otros mercados más sencillos mediante la implementación de tres líneas de enfoque: la diversificación hacia productos no relacionados, la diversificación hacia nuevos mercados geográficos y la adopción de nuevas tecnologías. (Kotler y Keller, 2012, p. 306).

El marketing estratégico requiere mucho más que un departamento inerte de mercadeo, es necesario que el departamento se desarrolle con un equipo humano capaz de leer el entorno, la empresa, el cliente y desarrollar sinergias que permita afrontar los retos y necesidades de la organización.

3.1.2 MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo busca unir diferentes elementos de mercadeo que permita mejorar las sinergias de estos para que se optimice los resultados y se logre una mayor conexión con el cliente, de esta forma se enfoca a satisfacer las necesidades del consumidor, brindarle el valor agregado que la empresa a debe comunicar y brindar a sus clientes, para esto se utilizan los siguientes elementos de mercadeo:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Plaza
- ✓ Promoción.

El concepto de mezcla de mercadeo:

“Fue desarrollado en 1950 por Niel Borden, quien listo 12 componentes, con tareas y preocupaciones comunes del responsable de marketing. Estos elementos eran: planeación del producto, precio, definición de marcas, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones de ventas, empaques, exhibición, servicios, manejo físico, búsqueda y análisis de hechos de mercado” (Mesa, 2012, p.96)

Después se establecieron las P de la mezcla de marketing que juntan distintas variables como:

Producto: variedad, calidad, diseño, características, marca, empaque, tamaños, garantía, devoluciones, servicio al producto.

Precio: Lista de precios, descuento, incentivos, período de pago y condiciones de crédito.

Promoción: publicidad, promociones de venta, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising.

Plaza: Canales, cobertura, surtido, ubicación, inventarios, transporte. (Mesa, 2012, p.97)

La empresa tiene que empezar a desarrollar todos los elementos anteriormente citados para lograr transmitir los beneficios de los productos en el mercado, en donde cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo se convierte en una herramienta para el correcto análisis y estructuración de la estrategia de mercadeo. Se definen ciertos elementos que tienen cada una de las P de la mezcla de mercadeo:

a) **El producto:** Es definido por Kotler y Armstrong (2003) como “cualquier “cosa” que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que alcanzará a satisfacer un deseo o una necesidad”

Para la empresa es necesario analizar el producto y detectar todos los elementos que lo hacen diferente a la competencia, este análisis debe realizarse mirando las necesidades que tengan los clientes, para esto debe conocer su posición frente al producto, otros elementos que se deben considerar para analizar el producto es si este es básico o fundamental, es decir, que “consiste en los elementos intangibles o atributos del producto

que satisfacen las necesidades y deseos propiamente dichos, son las particularidades que buscan los consumidores cuando adquieren un bien o servicio”. (Mesa, 2012, p.98)

Otro elemento a considerar del producto es si este es real, en otras palabras, si “después de haber planificado el producto básico, se debe construir un producto que incluya los elementos tangibles o atributos físicos de composición, textura, tamaño, color, olor, calidad, marca, empaque y otras propiedades que materializan el producto” (Mesa, 2012, p.98), él debe considerar elementos que ayudan a darle definición al mismo producto aunque en muchas ocasiones estos no son físicos, si no que aportan unas propiedades que le aportan al valor agregado del producto.

Por último se tiene el producto ampliado, el cual reúne los dos elementos anteriores y le agrega unos “beneficios adicionales al consumidor, atributos físicos e intangibles que se ofrecen para posicionar el producto en la mente del consumidor que lo va a diferenciar de otros que son análogos a él” (Mesa, 2012, p.99)

b) **El precio:** E un elemento que se pide como compensación por el producto dado, es decir, es el valor monetarios que paga un sujeto por un determinado producto, este valor monetario suele ser determinado por el área de costos o financiera de la empresa, este valor surge una fórmula matemática o de un valor en el mercado para productos de características similares.

La política de fijación de precios se convierte en un elemento crucial al momento de proporcionar este a los productos, si esta política no se establece correctamente puede provocar que el producto salga del mercado, perder competitividad con respectos a productos similares, sustitutos o poder impulsar en un mercado un producto, dependiendo

si la política es acertada o no, es por esta razón que es necesario el análisis para poder medir la competitividad de este producto en determinado mercado.

El precio no debe ser solo proporcionado por el departamento de mercadeo, si no, por todas las áreas que tengan participación en este, este debe ser la sumatoria de una fórmula matemática, logrando entender la capacidad de la empresa en donde pueda cubrir los costos y gastos de fabricación más el porcentaje de ganancia esperado por la compañía, entiendo todo esto en relación con el mercado, como este puede verse afectado de forma positiva o negativa en un determinado mercado, entendiendo que las condiciones pueden ser variadas

El autor Mesa Holguín quien cita a Kotler y Armstrong, diferencia tres elementos como precio, valor y utilidad (2003) para definir el precio como a cantidad de dinero que se cobra para adquirir en intercambio un producto y los servicios que lo acompañan.

El valor lo define Stanton, Etzel y Walker citados en Mesa, la proporción de los beneficios percibidos al precio y cualquiera otros costos en que se incurra, el valor lo da el mercado, es decir, dependiendo de la percepción que tenga el cliente del producto y los atributos que este le da, es este el que decide a la final si el precio que va a pagar va acorde con el valor que genera este en el sujeto, sea porque el valor no es suficiente o porqué podría pagar más por el valor que percibe. (2011)

La utilidad es definida como el atributo que hace capaz de satisfacer necesidades y deseos. Es importante resaltar que el precio tiene que dejar de ser una simple fórmula financiera o matemática dónde sólo se establece unos factores internos de producción y que debe verse a luz de las exigencias del mercado, existiendo variables externas a la empresa que tiene una influencia directa a la hora de la fijación de precios. (Mesa, 2012, p. 132)

Se habla que la fijación de precio abarca al menos tres disciplinas cuya interacción proporciona las herramientas básicas para una eficiente fijación de precios: la teoría económica, desde el punto de vista de la formación de precios en los mercados con énfasis en la oferta y la demanda, puntos de equilibrio y maximizaciones; la teoría financiera, que requiere fijar precio para proyectar ingresos y calcular márgenes de rentabilidad, entre otros, y el marketing como componente principal del mix para formular planes de mercadeo e interactuar con las demás áreas de la empresa (Cadena, 2011).

Es de vital importancia que el precio tenga los elementos mencionados para que pueda representar los objetivos que tiene la empresa, dado que en el precio del producto van aglomerado el capital invertido y las utilidades que se proyectan para el empresario y dueño del capital, de no realizar el ajuste debido al precio puede hacer que este no genere la utilidad esperada por el empresario y que este decida sacarlo del mercado o en su peor escenario que logre comprometer el capital invertido en su producción y que tenga como resultado pérdidas económicas para la empresa.

c) **La plaza:** La plaza me permite identificar la importancia de saber administrar los costos del proceso logístico al momento de alimentar toda la cadena de distribución del producto, para esto se define como “todas aquellas actividades y decisiones que desarrolla la empresa para lograr la transferencia de los productos que elabora, llevándolos desde el lugar de origen hasta su lugar de consumo” (Mesa, 2012, p. 133).

Para las empresas es necesario tener en cuenta que la plaza donde se venderá el producto tiene que ser acorde con las capacidades de esta y las necesidades del cliente, al momento de competir en los mercados un elemento diferenciador del producto se puede generar con la capacidad de atender el mercado, el productor o fabricante puede recurrir al uso de intermediarios para que estos se encarguen de todo el proceso logístico para que se pueda abastecer los mercados seleccionados y atender las plazas seleccionadas dado que en muchos casos el negocio no es la logística y hacerlo con recursos propios puede ser costoso.

Kotler y Keller citado en Mesa mencionan que los canales de distribución están conformados por el conjunto de empresas o individuos interdependientes que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final, para esto la empresa debe buscar los canales de distribución que considere más pertinentes para la distribución o entrega de su producto, el cual debe responder a los tiempos pactados entre el vendedor y el comprador. Pudiendo convertir la distribución del producto como un servicio o un valor agregado. (2012)

d) **Promoción:** Kotler y Keller en 2006 son (citados por Mesa, 2012) establecen que mediante un plan completo, intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sobre sus productos y marcas al gran público objetivo. Este se relaciona con los elementos del mercadeo mediante la publicidad, mercadeo directo, promoción de las ventas, relaciones públicas, venta directa que ayuden a influir en la toma de decisión de las compras.

Un elemento importante y que se debe resaltar es “el producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia” (Stanton, 2007, p. 505), para esto es necesario realizar todo un direccionamiento para dar a conocer la marca y el producto, se debe definir muy bien los atributos que se van a transmitir con la información del producto, partiendo de la base que todo lo que se transmita se pueda llevar sea realizable.

Stanton en su libro de fundamentos de marketing establece unos métodos de promoción en los cuales cabe destacar:

- ✓ La venta personal: la presentación directa de un producto a un cliente
- ✓ La publicidad: comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado.
- ✓ La promoción: actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad.
- ✓ La relación pública: abarca esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.
(Stanton, 2007, p. 507)

Por tanto la organización debe centrar su esfuerzo a la utilización de los diferentes medios promocionales para encontrar un equilibrio que permita transmitir todos los elementos que considere necesario acerca de su marca y el producto para lograr los objetivos esperados. “Al desarrollar las comunicaciones integradas, una compañía coordina su publicidad, la venta personal, la promoción, las relaciones públicas y el marketing directo para lograr objetivos específicos” (Stanton, 2007, p. 509)

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Procesos estratégico de la organización

Dentro de los procesos estratégicos es necesario empezar a definir quién es la empresa, nace la necesidad de parar en el camino y definir la misión de la empresa para dejar muy bien definido los medio por los cuales se van obtener los resultados que se esperaban. Una vez definido quien es la empresa se puede empezar a evaluar las oportunidades de crecimiento, lo cual incluye “planificación de nuevos negocios, Como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla” (Kotler y Keller, 2012, p. 42).

Otro elemento a considerar sería la cultura organizacional, “La organización de una empresa está compuesta por sus estructuras, políticas y cultura corporativa, todas las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de negocios de rápidos cambios” (Kotler y Keller, 2012, p. 45). Cuando la cultura organización está orientada al cliente puede generar unos efectos tanto positivos como negativos en la organización, es necesario tener muy bien desarrollada esta cultura para que tenga que la experiencia con el cliente pueda ser satisfactoria, teniendo como elemento clave que esta cultura no sea artificial y que se note un compromiso real por parte de la empresa para que pueda generar impactos positivos.

3.2.2 Indicadores de mercadeo.

Los indicadores de mercadeo se “constituyen un sistema de medidas que cuantifica una tendencia, dinámica o característica.” (Puente, 2008, p.76), se puede hablar de la importancia de los indicadores a tal uso que gran cantidad de disciplinas administrativas los utilizan para medir los resultados obtenidos en sus desarrollos empresariales, permitiendo medir los resultados de mercadeo como pueden ser: rendimiento en regiones, nichos de mercado, productos, promociones, rotación, entre otros.

Se debe tener en cuenta que se debe responder a una gerencia, los indicadores brindan la información pertinente que permita medir el comportamiento del mercado, de la organización, entre otros, sin olvidar que “No hay una regla para diseñar los indicadores adecuados, pues deben responder a las necesidades de cada empresa y a sus restricciones de presupuesto y tiempo” (Puente, 2008, p.76), pero es necesario establecer algunos

elementos esenciales para la organización que se puedan tener en cuenta a la hora del diseño del indicador para que este logre satisfacer las necesidades, para esto se ponen a continuación algunos elementos a tener en cuenta:

- ✓ Pertinentes: deben ser tomados en cuenta por la organización y reflejar fielmente las variables que miden.
- ✓ Precisos: deben reflejar fielmente las magnitudes de las variables.
- ✓ Oportunos: deben aplicarse justo a tiempo.
- ✓ Económicos: los costos de la medición deben ser proporcionales a la relevancia o las consecuencias de la decisión basada en ella.
- ✓ Confiables: la fuente para el cálculo debe ser fidedigna.
- ✓ Directos: deben medir los resultados que se desea lograr.
- ✓ Independientes: deben responder a situaciones desarrolladas por la organización, sin interferencias de factores externos.
- ✓ Sencillos: su medición debe ser de fácil automatización. • Objetivos: no debe haber ambigüedad en su interpretación.
- ✓ Representativos: no deben utilizar promedios sino estándares o niveles deseados.
- ✓ Públicos: deben ser conocidos y accesibles a todos los integrantes de la organización.

(Puente, 2008, p. 77)

Una pregunta que surge cuando se piensa en los indicadores: ¿es qué debo medir?, entre otras muchas preguntas pero la respuesta no está establecida en un manual, por tanto se puede decir que el diseño del indicador tiene que irse adaptando a las necesidades de la

empresa, por tanto se requiere de muchos ensayos, de cometer errores pero también aprender de estos para irlos ajustando hasta lograr el correcto funcionamiento o al menos que arroje los datos esperados o necesarios a los directivos o encargados de sus análisis. Para el autor Jhon Davis quien es citado en Puentes, establece que se debe mirar al menos tres áreas básicas para la creación de indicadores a estas áreas:

1. El plan de mercadeo y clientes: muestra la alineación entre el plan de mercadeo y la estrategia del negocio, y proporciona información específica de las necesidades del cliente. Algunos indicadores en esta área son ingresos, ganancia bruta, ganancia neta, utilidad, costo de mercadeo por unidad, entre otros.
2. La oferta: describe lo que la compañía ofrece a los clientes con sus productos, precios y valor de la marca. Algunos indicadores en esta área son precio, cuota publicitaria de la marca, frecuencia, tasa de respuesta, tasa de conversión, canales de venta, entre otros.
3. La fuerza de ventas: los indicadores en esta área ayudan a los gerentes de ventas a establecer el tamaño de la fuerza de ventas, la productividad de ventas, los incentivos de ventas, entre otros. (Puente, 2008, p. 77)

Otros elementos claves que se deben tener en cuentas es que los indicadores no deber ser la voz final para la toma de decisiones, por tanto deben usarse más como una guía sin dejar atrás otros elementos fundamentales de la toma de decisiones. Una vez que se tienen una serie de indicadores establecidos se debe crear una forma de mirarlo en conjunto, por tanto “Los indicadores relevantes deben ser mostrados de manera gráfica y sencilla, que permita al lector hacer conjeturas, identificar patrones y encontrar sutiles relaciones

fácilmente” (Puente, 2008, p. 77), otra forma de ver los indicadores a través de un tablero de mando, el cual “no es otra cosa que una forma fácil y atractiva de organizar y presentar la información, para su revisión y lectura por todos los participantes en los procesos o actividades relacionadas con el mercadeo.” (Puente, 2008, p. 77)

Para que los indicadores puedan mostrar la información necesaria, es vital que se defina y estructure las funciones del departamento del mercadeo dentro de la compañía, con el objetivo de dejar muy claro sus alcances y por tanto los elementos que debe medir para luego mostrar a las otras áreas de la compañía, para esto un tablero que contenga los indicadores necesarios permitirá “un lenguaje creíble para negociar con otras áreas operativas y lograr que trabajen coordinadamente para lograr los objetivos de satisfacer al cliente, exhort a los responsables de finanzas y planificación de la empresa que los recursos asignados están siendo utilizados eficientemente.” (Puente, 2008, p. 79), una vez que se logre la comunicación se podrá definir las estrategias que permita cumplir con los objetivos del departamento de mercadeo.

3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.3.1 Fundamentación.

Las decisiones concernientes al canal de distribución a menudo implican compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo las compañías como Ford, IBM o Pizza Hut, pueden cambiar fácilmente sus programas de publicidad, determinación de precios o

promoción. Pueden eliminar antiguos productos e introducir otros nuevos. Según lo requieran los gustos del mercado, pero cuando establecen canales de distribución por medio de contratos o franquicias, de distribuidores independientes o de grandes detallistas, no pueden reemplazar con facilidad esos canales con tiendas propiedad de la compañía cuando cambian las condiciones. Por consiguiente, la gerencia debe diseñar sus canales con cuidado pensando en el probable ambiente de ventas a futuro, así como en el actual. (Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel 2002).

3.3.1.1 Propósitos de los canales de distribución

Las propuestas que se generan en la dirección de la empresa y que están en los canales de distribución de Marketing existen con un propósito de crear utilidades para los clientes, dentro de las principales características están:

- ✓ Utilidad de lugar: Disponibilidad de un producto o servicio en un sitio conveniente para un cliente potencial.
- ✓ Utilidad de tiempo: Disponibilidad de producto o servicio cuando el cliente lo desea.
- ✓ Utilidad de Información: Disponibilidad de respuestas a preguntas y comunicaciones generales sobre las características y los beneficios de los productos.

Todas estas utilidades generan en un momento determinado una ventaja competitiva, igualmente se puede convertir en un medio de valor general de la empresa frente al cliente. Un ejemplo de esto es la multinacional Coca-Cola donde en todo el mundo existe

una COKE al alcance de todos los países y culturas. (Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel 2002)

Según Lamb, Hair y McDaniel quienes son citados en Kotler y Armostrong, "desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo" (Kotler y Armostrong 2007).

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Kotler y Armostrong 2007).

La American Marketing Association (A.M.A.), define lo que es un canal de distribución de la siguiente manera: "Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing". (American Marketing Association, 2007)

Según el Diccionario de Marketing de Cultural, (Dictionary of Marketing Terms 2007), los canales de distribución son "cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el productor hasta el usuario o consumidor final"

Canales de Distribución "Los canales de distribución se definen como el conjunto de intermediarios que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos

con el menor esfuerzo posible. La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución”, (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 160).

Para definir el canal de distribución debo realizar:

- ✓ Quiénes son los clientes meta y donde se ubican
- ✓ Cuáles son sus necesidades de información
- ✓ Cuáles son sus preferencias de servicio
- ✓ Que tan sensibles son al precio (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 160).

Funciones Y Estructuras De Los Canales De Distribución

- ✓ Su función es introducir el producto en el mercado destino y ponerlo al alcance del consumidor final. Dependiendo de quienes intervengan, más o menos agentes en la estructura del canal podremos hablar de 3 tipos de distribución. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 161).

Distribución Larga:

- ✓ Hay muchos intermediarios
- ✓ Cuando conocemos poco el mercado
- ✓ Nuestra presencia no está muy consolidada, la tendencia es a usar un canal de distribución de este tipo. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 162).

Distribución corta:

- ✓ Cuando eliminamos uno de los intermediarios de la cadena y ganamos en contacto con el cliente final tendremos un tipo de distribución corta.
- ✓ Las ventajas que obtendremos será una reducción de márgenes comerciales de intermediarios.
- ✓ Distribución directamente a mayoristas o centrales de compras
- ✓ Hay que tener en cuenta que esto requiere también desarrollar la capacidad de llegar a todos ellos que es el papel que jugaba el minorista. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 162).

Distribución Directa

- ✓ Si llegado el momento conseguimos un conocimiento del mercado suficiente, podremos adoptar fórmulas de distribución directa.
- ✓ Hay que tener en cuenta que todo esto implicara también mucho más trabajo.
- ✓ Debemos ser capaces por nuestros propios medios de abastecer el mercado.
- ✓ La elección del canal de distribución más idónea dependerá de las características del mercado del producto de las relaciones con los intermediarios y de su capacidad de suministrar el producto hasta el cliente final.
- ✓ El canal de distribución que se elija debe ser lo más restringido posible evitando intermediarios que encarezcan innecesariamente el producto. Sera necesario conocer la estructura del canal de distribución de cada mercado puesto que puede cambiar de uno a otro. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004. p. 162).

3.3.2 Niveles y estrategias

Los canales de distribución se pueden describir por el número de niveles de canales involucrados.

Cada capa de intermediarios de mercadotecnia que desempeña algún trabajo en llevar el producto y su propiedad más cerca del comprador final es un nivel de canal. Debido a que tanto el productor como el consumidor final desempeñan algún trabajo, son parte de cualquier canal, empleamos el número de niveles de intermediarios para indicar la longitud de un canal.

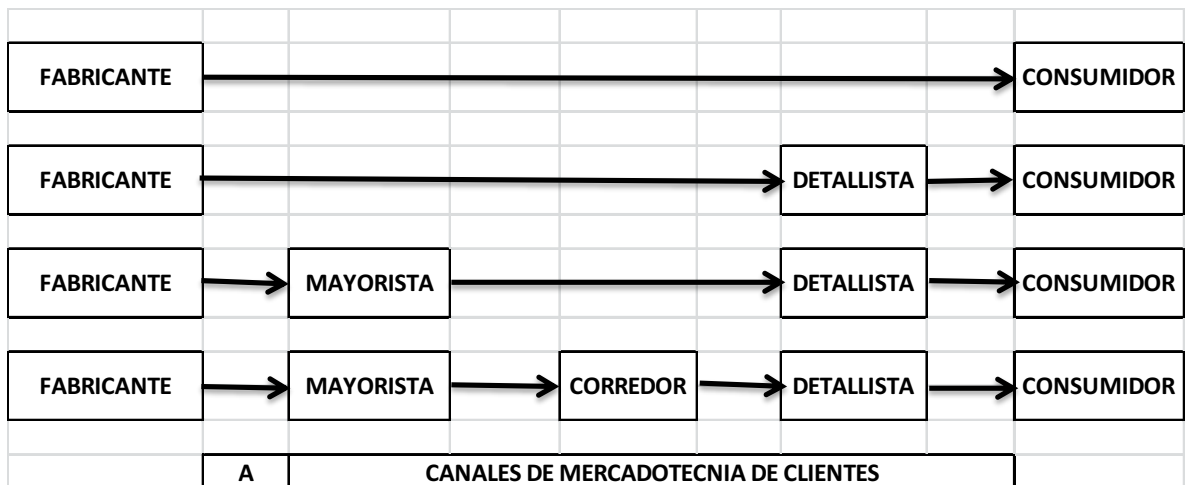
El canal 1 llamado canal de mercadotecnia directa, no tiene niveles de intermediarios. Se compone de una compañía que vende directamente a los consumidores por ejemplo: Avon, Amway Lébel, estos venden sus productos puerta a puerta o por medio de reuniones en hogares y oficinas. (Stanton, et al, 2003 p.419)

El canal 2 tiene un nivel de intermediarios. En los mercados del consumidor, este nivel por lo común es un detallista. Por ejemplo los fabricantes de televisores, cámaras, neumáticos, muebles, aparatos electrodomésticos grandes y de muchos productos venden sus bienes directamente a los grandes detallistas como Wal-Mart y Sears que después venden los bienes a los consumidores finales. (Stanton, et al, 2003 p.419)

El canal 3 incluye dos niveles de intermediarios: un mayorista y un detallista. (Stanton, et al, 2003 p.419)

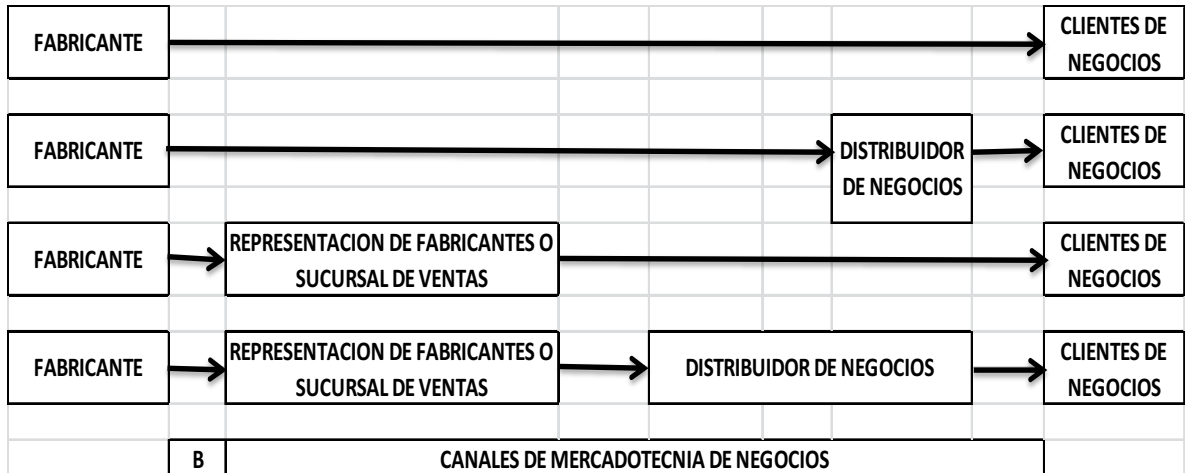
El canal 4 incluye tres niveles de intermediarios. Por ejemplo en la industria de empackado de carnes, los corredores a menudo se encuentran entre los mayoristas y los detallistas. El corredor compra a los mayoristas más grandes, En ocasiones se encuentran canales de distribución que tienen más niveles de intermediarios, pero son menos frecuentes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un control menor y una mayor complejidad del canal. (Stanton, et al, 2003 p.419)

3.3.2.1 CANALES DE MERCADOTECNIA DE CLIENTES



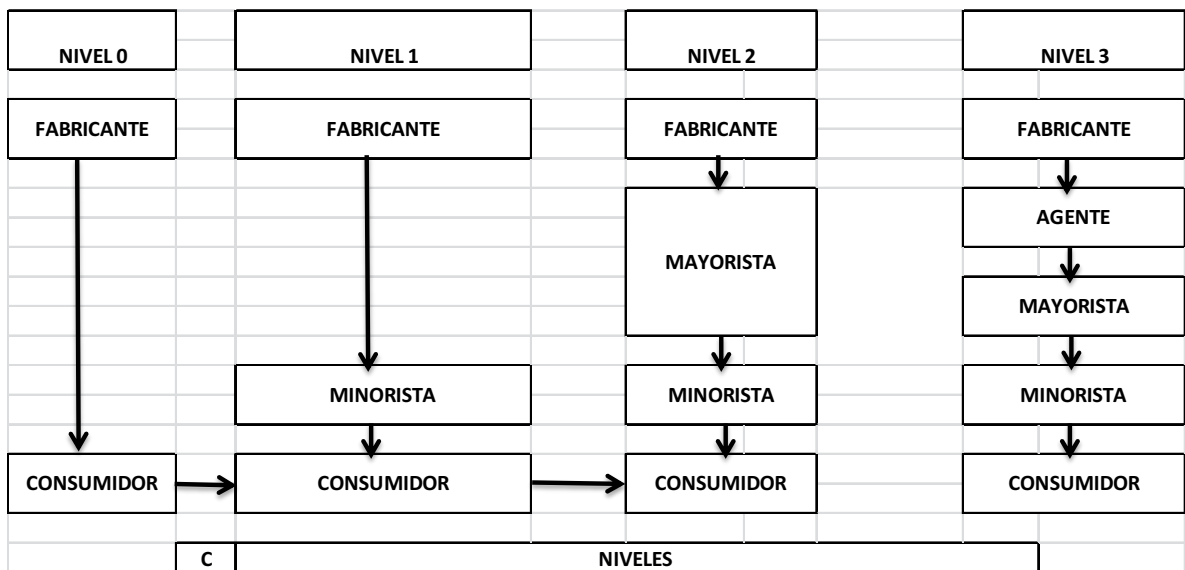
Fuente: KOTLER, P. 2012. Pag. 551

3.3.2.2 CANALES DE MERCADOTECNIA DE NEGOCIOS



Fuente: KOTLER, P. 2012. Pag. 551

3.3.2.3 NIVELES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: KOTLER, P. 2012. Pag. 551

En las estrategias utilizadas en el canal de distribución se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

Análisis de la Necesidad del Consumidor

Los canales de marketing pueden verse como sistemas de entrega de valor a los clientes, donde cada miembro del canal agrega valor para el cliente. Por lo tanto, el diseño del canal de distribución se inicia con la determinación del valor agregado que los consumidores meta desean obtener del canal.

Las necesidades de servicio de los consumidores, no sólo en relación a la posibilidad y los costos de satisfacer esas necesidades sino también considerando las preferencias del cliente en cuanto al precio que estaría dispuesto a pagar. (Universidad Metropolitana, s.f. p.6)

Objetivos y Restricciones del Canal

El objetivo puede ser el de maximizar las utilidades o el nivel de ventas, por lo tanto, el emprendedor debe ponderar los beneficios de proporcionar niveles más altos de servicio comparándolos contra los costos.

- ✓ Identificar varios segmentos que desean diferentes niveles de servicio.
- ✓ Decidir qué segmentos atenderá y cuáles son los mejores canales para cada caso.
- ✓ Minimizar el costo total del canal necesario para satisfacer las demandas de servicio del consumidor.

- ✓ Analizar las condiciones económicas y restricciones legales para que no afecten las decisiones sobre el diseño del canal. (Universidad Metropolitana, s.f. p.7)

Identificar Alternativas

Se deben analizar los siguientes aspectos:

- (a) tipos de intermediarios;
- (b) cantidad de intermediarios
- (c) responsabilidades de cada miembro del canal.

Tipos De Intermediarios

Los tipos de miembros de canal disponibles para realizar el trabajo de distribución son (empresas distribuidoras, agentes libres, entre otros).

Cantidad de Intermediarios

La cantidad de miembros del canal que se usarán en cada nivel. Existen tres estrategias:

Distribución Intensiva: plantea que se debe tener en existencia el producto en tantos puntos de venta como sea posible.

Distribución Exclusiva: propone conceder el derecho exclusivo de distribuir los productos de la nueva compañía en sus territorios a una cantidad limitada de distribuidores o agentes.

Distribución Selectiva: uso de más de un distribuidor, pero menos del total disponible de intermediarios que están dispuestos a comercializar los productos del emprendimiento. (Universidad Metropolitana, s.f. p.6)

Responsabilidad de los Miembros del Canal

El productor y los intermediarios necesitan ponerse de acuerdo sobre los términos y responsabilidades de cada miembro del canal. Se deben establecer acuerdos sobre políticas de precios, condiciones de venta, derechos territoriales, y servicios específicos que prestará cada parte. El productor debe establecer un precio de lista y una serie equitativa de descuentos para los distribuidores; debe definir el territorio de cada miembro del canal, y debe establecer las reglas de juego que permitan tener una relación satisfactoria entre las partes en el tiempo. (Universidad Metropolitana, s.f. p.6)

Evaluación de las Opciones Potenciales- Alternativas

Los emprendedores pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada nivel de intermediarios que realiza alguna función para acercar la posesión del producto al comprador final constituye un nivel de canal. Puesto que tanto el productor como el consumidor final siempre realizan algún tipo de actividad, estos forman parte de todos los canales. El número de niveles de intermediarios indica la longitud de un canal. (Universidad Metropolitana, s.f. p7)

Opciones de canales de distribución:

Las opciones van desde utilizar el canal directo en el que el emprendimiento a través de su nueva organización atiende directamente a los consumidores a través de un equipo de ventas propio (directo), la opción de uso de mayoristas y minoristas (corto o largo) hasta la de tener un sistema integrado (sistema vertical) en el que la nueva organización o emprendimiento controla todas las etapas del proceso entre el fabricante y el consumidor final.

Entre las opciones de canales que más se utilizan se encuentran las siguientes

- ✓ Fuerza de ventas propia
- ✓ Socios de valor agregado
- ✓ Distribuidores (exclusivos- no exclusivos)
- ✓ Tiendas minoristas
- ✓ Tele mercadeo
- ✓ Internet (Universidad Metropolitana, s.f. p.6)

3.3.3 TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.3.3.1 El Canal De Marketing Indirecto O Convencional

Es el esquema tradicional de distribución en el que existen uno o más intermediarios entre el productor y el consumidor final que actúan de manera independiente aun cuando existen esfuerzos para cooperar y coordinar sus actividades.

En este sistema, un miembro del canal es el dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, en el sistema vertical de mercadeo no se tienen niveles de intermediarios por cuanto la compañía o emprendedor vende directamente a los consumidores o usuarios finales. Es la estructura en la que los productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado. Este esquema es utilizado por empresas exitosas de consumo masivo como son Avon y Amway. (Universidad Metropolitana, s.f. p.7)

3.3.3.2 Sistemas De Distribución Multicanal

Los sistemas de distribución multicanal (canales híbridos de marketing) son aquellos en los que un emprendedor o una sola compañía establece dos o más tipos de canales para llegar a uno o más segmentos de clientes. El uso de sistemas multicanal ha aumentado considerablemente en años recientes. En el caso de los canales para servicios, aun cuando puedan no necesitarse tantos niveles (por ejemplo: productor, mayorista y minorista), la red puede, de hecho, ser más compleja. (Universidad Metropolitana, s.f. p.8)

Evaluación: Criterios para la selección del tipo de canal a utilizar.

Las estrategias de distribución deben diseñarse de acuerdo al tipo de mercado o segmento a atender, los costos/inversiones requeridas, las alternativas disponibles y la estrategia a utilizar, entre otros criterios. Para la selección de la opción más adecuada se deberían seleccionar previamente los criterios con los cuales se evaluarían las ventajas y

desventajas de cada opción. A continuación se mencionan algunos de los más utilizados (Universidad Metropolitana, s.f. p.9):

- ✓ Criterios comerciales (cercanía al mercado, capacidades y servicios ofrecidos, competencias del personal, compatibilidad de líneas de productos, experiencia & reputación, entre otras).
- ✓ Criterios económicos (acceso a recursos-financiamiento, costo por transacción, inversiones requeridas, ROI).
- ✓ Criterios de control (% participación accionaria, derecho a veto, entre otras)
- ✓ Criterios de adaptación (flexibilidad, valor agregado, calidad gerencial, otras) (Universidad Metropolitana, s.f. p.9).

En general, se pueden mencionar algunas de las ventajas y desventajas de cada opción:

- ✓ Venta directa: Entre los casos exitosos de venta directa se encuentran Abercrombie & Fitch, quienes venden sus prendas de vestir exclusivamente en sus propias tiendas mientras Avon vende sus productos a través de sus propios representantes de ventas quienes atienden a los clientes finales directamente. La mayor ventaja que ofrece es la de estar en capacidad de controlar el proceso de mover los productos directamente desde el punto de origen al usuario final. (Universidad Metropolitana, s.f. p.10).
- ✓ La principal desventaja de la venta directa es que la empresa tiene mayor cantidad de capital atado en activos fijos debido a que se podría requerir tener propiedad o rentar

- espacios para la venta o, en el caso de tener una fuerza de ventas propia, incurrir en los costos laborales que estos representan. (Universidad Metropolitana, s.f. p.10).
- ✓ La incorporación de internet ha creado nuevas oportunidades para que los emprendedores puedan vender directamente sus productos o servicios a los consumidores. Organizaciones como Amazon.com y Travelocity.com han logrado construir sus modelos de negocio bajo el esquema de ventas directas y muchas organizaciones han venido migrando hacia ese modelo dadas las ventajas que este ofrece. La eliminación de los intermediarios tales como distribuidores y detallistas se conoce como el proceso de desintermediación. Puede ser un proceso no exento de dificultades, particularmente cuando se intenta vender tanto a través de este canal directo y de los canales tradicionales. Por ejemplo, si el emprendedor ha venido introduciendo su producto a través de un mayorista y/o una cadena de tiendas y está ofreciendo el mismo producto vía web, las tiendas podrían dejar de tener interés y rechazar la venta o lograr que se venda el producto al mismo precio que los ofrecidos en las tiendas. Este problema es referido como un conflicto con los canales. (Universidad Metropolitana, s.f. p.10)
 - ✓ Venta a través de intermediarios: Decidir vender a través de intermediarios, quienes transfieren el producto a los detallistas, quienes a su vez lo venden a los consumidores. Una ventaja de esta opción es que el emprendedor no deberá dedicar inversiones cuantiosas en configurar el canal. (Universidad Metropolitana, s.f. p.10)
 - ✓ Algunos emprendedores establecen acuerdos de distribución exclusivos a través de los cuales el detallista o intermediario obtiene los derechos exclusivos de venta del producto o servicio en cuestión dentro de un área geográfica específica y durante un

- lapso de tiempo establecido. La ventaja de este tipo de acuerdos para el emprendedor es que ofrece una motivación mayor al distribuidor para impulsar la venta del producto o servicio mediante un esfuerzo concertado entre las partes sin preocuparse por lo que el competidor pudiera estarle ofreciendo a ese distribuidor. (Universidad Metropolitana, s.f. p.11)
- ✓ Una decisión que el emprendedor debe tomar cuando utiliza intermediarios es a cuantos canales vender. Cuanto mayor sea el número de canales mayor será la tasa de crecimiento. Pero también esto podría traer más problemas al emprendedor dado que esto podría conllevar a tener una pérdida en el control del negocio de como el producto es vendido. Por ejemplo, a medida que el número de detallistas que vendan la marca de una prenda de vestir sea mayor, mayor será la probabilidad de que las prendas no se muestren en el punto de venta de la manera como desee el emprendedor. Adicionalmente, a mayor número de puntos de venta, mayor será la probabilidad de que existan conflictos entre los canales de venta. Si una tienda de modas vende la prenda de vestir en el mismo centro comercial que está ubicado la tienda por descuentos que también la vende a mitad del precio, la primera estará poco interesada en seguir promocionado este producto. (Universidad Metropolitana, s.f. p.11)

3.3.4 Logística de la distribución.

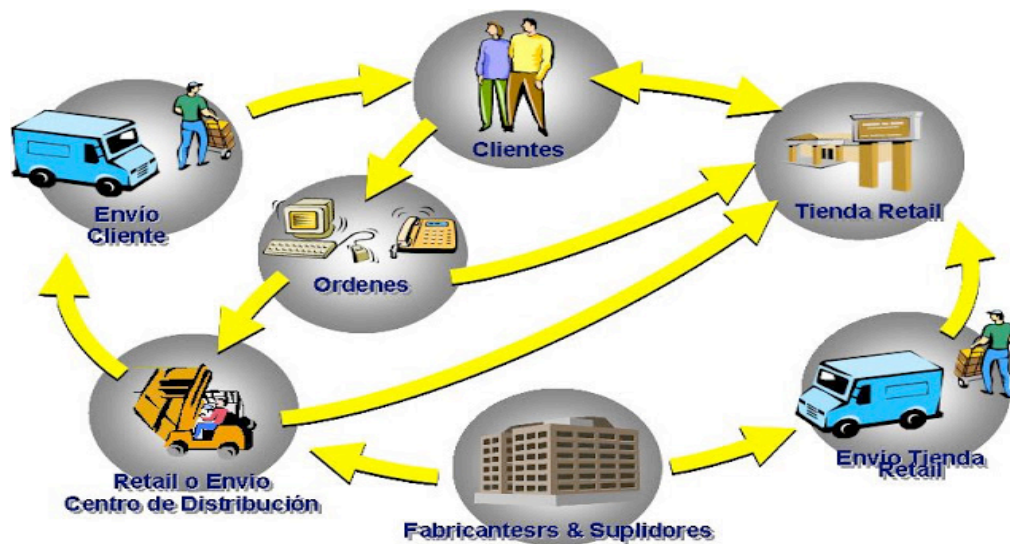
En general la logística, muchas veces llamada distribución física (DF), se define como “planeación, implementación, control de los flujos físicos de los materiales y los

productos finales, de su punto de origen a su punto de uso, para satisfacer las necesidades de los clientes con una ganancia”. En años más recientes ha empezado a utilizarse el término administración de la cadena de suministro para describir los sistemas de logística que subrayan una estrecha cooperación y una administración interorganizacional global para integrar las operaciones logísticas de las distintas empresas que hay en el canal. La explicación detallada de las diferencias entre lo que podríamos llamar el enfoque “tradicional”. (Stanton, et al, 2003 p.419)

3.3.4.1 El Papel de la Logística

Incluso el canal de marketing que tiene un cuidadoso diseño y administración debe recurrir a la logística para poder colocar los productos a disposición de los clientes. La creación de las utilidades de tiempo y lugar esencial para satisfacer a los clientes, depende de la logística. Una descripción de lo que presuntamente debe hacer la logística, que escuchamos con frecuencia, dice que consiste en trasladar la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar indicado en el momento oportuno. Sin embargo, alcanzar esta meta no es una tarea fácil. Al contrario, los mercados masivos, con su enorme diversidad de segmentos de clientes extendidos a lo largo de estas zonas geográficas, hacen que la logística sea una tarea compleja y costosa. Por tanto, ahora la logística es un sector gigantesco que interesa a casi todas las empresas desde las pequeñas hasta las grandes. "(Stanton, et al, 2003 p.419)

La administración integrada de la cadena de suministro permitiría ofrecer la prestación de un mejor servicio al cliente y la reducción de los costos de distribución. Ello requiere de un trabajo en equipo, tanto dentro de la organización del emprendedor como entre las organizaciones que conforman el canal de distribución. Dentro de la organización, todos los responsables deben colaborar estrechamente para maximizar el desempeño logístico del emprendimiento, mientras que en paralelo se debe integrar el sistema de logística con los sistemas de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución. (Kotler, P. Armstrong, G. 2003. P.419)



Fuente: Universidad Metropolitana, s.f. p.12

La mayoría de los productores ve a sus intermediarios como clientes, y socios de primera línea. Se debe practicar una sólida administración de relaciones con los intermediarios para crear sociedades a largo plazo con los miembros del canal. Esto permitiría

desarrollar un sistema de marketing integral que satisface las necesidades tanto del emprendimiento como de sus socios comerciales. (Kotler, P y Armstrong, G. 2003. p.419)

Evaluación de los Miembros del Canal

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos, el sistema de distribución debe ser evaluado en su totalidad y de manera sistemática en función de las realidades del mercado y la economía. Es del interés de cada miembro participante el cooperar con los otros miembros, a pesar de que la cooperación en la realidad se reduce substancialmente por actuar cada miembro de manera independiente y de manera poco planificada sin evaluar el impacto de cada acción en todo el sistema y no solo en su organización. (Kotler, P y Armstrong, G. 2003. p.419)

El productor debe verificar con regularidad el desempeño de cada miembro del canal en base a indicadores clave de desempeño (KPI) contra estándares acordados entre las partes, como ventas mínimas, niveles promedio de inventarios, tiempo de entrega a clientes, tratamiento de mercancía dañada o pérdida, cooperación en los programas de promoción y capacitaciones de la compañía, y servicio al cliente. Estos indicadores deberán responder a un sistema balanceado de indicadores que permita integrar diversas perspectivas (perspectiva de Clientes, Financiera, Procesos y Capacidades). El emprendedor deberá intentar lograr uno o más objetivos utilizando la estrategia del canal de distribución. Aunque el objetivo primordial es lograr tener acceso a los potenciales

compradores o usuarios finales, también pueden existir otros objetivos importantes e indicadores relacionados. (Kotler, P y Armstrong, G. 2003. p.419)

La compañía debe reconocer y recompensar a los intermediarios (incentivos y penalidades acordadas) de acuerdo al nivel de desempeño con relación a los objetivos y metas acordadas. Quienes se desempeñan de manera deficiente deberán recibir ayuda o como último recurso reemplazarse. El emprendedor podría “recalificar” a sus intermediarios y sustituir a los más débiles. Los emprendedores necesitan ser sensibles con respecto a sus distribuidores, ya que si los tratan a la ligera se corre el riesgo no sólo de perder el apoyo sino también tener problemas legales. (Kotler, P y Armstrong, G. 2003. p.419)

Ver indicadores relacionados en la siguiente tabla:

OBJETIVO	POSIBLES INDICADORES	PRODUCTO Y NIVEL DEL CANAL APLICABLES
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO		
Cobertura de minoristas relevantes.	• Porcentaje de distribución efectiva.	Productos de consumo masivo a nivel minorista.
Posicionamiento en la tienda.	• Porcentaje de lineal en estantes o espacio de escaparate obtenido del producto, ponderado por la importancia de la tienda.	Bienes de consumo a nivel minorista.
Cobertura de mercados geográficos.	• Frecuencia de ventas por tipo de consumidor.	
ESFUERZO DE PROMOCION		
Promoción eficaz en el punto de venta (PPV).	• Porcentaje de tiendas que utilizan mostradores especiales y materiales del PPV, ponderado por la importancia de la tienda.	Bienes de consumo a nivel minorista.
Apoyo efectivo de venta personal.	• Porcentaje del tiempo de los vendedores dedicado al producto; n° vendedores que reciben formación sobre las características y aplicaciones del producto.	Productos industriales, bienes de consumo duradero a todos los niveles del canal; bienes de consumo diario a nivel mayorista.
SERVICIOS AL CONSUMIDOR		
Instalación, formación, reparaciones.	• N° de técnicos de servicio que reciben formación técnica; supervisión de las quejas de los consumidores.	Productos industriales, sobre todo los de alta tecnología; bienes de consumo duradero a nivel minorista.
INFORMACION DE MERCADO		
Seguimiento de las tendencias de ventas, nivel de inventarios, acciones de los competidores.	• Calidad y actualidad de la información obtenida.	Todos los niveles de distribución.
COSTOS - EFICACIA		
Costos de las funciones del canal respecto al volumen de ventas.	• Márgenes de los intermediarios y costos de mercadeo como % de ventas.	Todos los niveles de distribución.

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, s.f

3.4. Gestión comercial.

La gestión comercial es la base de toda empresa, como dice Muñiz 2014. Al estar plenamente en el siglo XXI no nos debería sorprender la velocidad con la que el mercado está sacudiendo a empresas, profesionales y clientes. Sin embargo, la realidad nos está mostrando lo contrario. Tan solo si sabemos actuar bajo una cultura de marketing estratégico seremos capaces de adaptar nuestra actividad a lo que demanda realmente el cliente, verdadero protagonista de este siglo. No olvidemos que no estamos en una etapa de cambios, sino en un cambio de etapa. (Muñiz, s.f)

En un mercado tan dinámico y competitivo como el actual con un descenso de las ventas, una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas y aderezado con el cambio de ciclo económico y social, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es sin duda la gestión del equipo de ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes nuestros productos y soluciones, contribuyendo con ello a la rentabilidad y viabilidad de la empresa. La situación actual de nuestras empresas nos confirma una vez más que no hemos sabido adaptarnos con la rapidez necesaria a esta época que nos está tocando vivir. Hay una ausencia total de eficiencia en la gestión del cambio, falta de confianza en la actividad comercial y una visión errónea de la palabra vender. (Muñiz, s.f)

Vivimos una época en la que la innovación del producto, por sí sola, no es la base del éxito de la empresa. Los clientes demandan a las compañías soluciones, por eso estoy

totalmente convencido de que «vender es un arte» y dominarlo pasa, invariablemente, por detectar nuevas formas de acercarse al cliente que abran nuevas perspectivas de mercado. Nos encontramos frente a un mercado que ha cambiado en los últimos 12 años más que en todo el siglo XX. Las compañías necesitan aportar soluciones y seducir de nuevo al cliente anticipándose y prediciendo la conducta del comprador, pero generalmente la actividad y comunicación que realizan carecen de los ingredientes básicos para alcanzarlo. Por todo esto ha llegado el momento de reflexionar sobre las principales directrices estratégicas que nos pueden resultar eficientes para su consecución: Ser innovador. Lograr que las empresas incorporen la innovación en su gestión y cartera de productos es una de las asignaturas pendientes en la mayoría, ya que han de saber adaptarse a los cambios del mercado de manera rápida y eficiente. Cuando en 1984 creé junto a un equipo de trabajo Visionlab («sus gafas en una hora»), el modelo de negocio fue, de inmediato, un referente para el sector. (Muñiz, s.f)

Dar el salto a la era digital. Nuestra presencia corporativa en la red es fundamental. Las herramientas de social media están cambiando nuestra forma de relacionarnos con el mercado. Nuestra reputación on line se ha convertido en una prioridad, y la empresa debe saber gestionar su transición hacia el mundo digital. Las compañías deben estar preparadas para desarrollar procesos tecnológicos que les permitan interactuar con su cliente potencial, tanto a nivel informativo como comercial, y aquí ele-commerce se presenta como un importante nicho de mercado. (Muñiz, s.f)

Mantener una actitud emprendedora. Emprender nunca ha sido fácil, y menos en momentos tan críticos como los actuales. Desde el momento en que una pyme inicia su

actividad, está obligada a involucrarse en titánicas tareas de inciertos resultados que generalmente suelen terminar bien, ya que cuando una mente emprendedora traspasa el punto de no retorno, sabe positivamente que a partir de ahí tiene una tarea difícil, pero ilusionante y motivadora, comparable en muchas ocasiones a la soledad del corredor de fondo. (Muñiz, s.f)

Internacionalización. Hoy en día la salida al mercado exterior representa una de las mejores vías para las empresas de nuestro país. Para asegurar el crecimiento futuro ante las cada vez más escasas expectativas locales, la búsqueda de mercados internacionales es un recurso que nos debe permitir, no solo transacciones comerciales, sino también transferencia de conocimientos y nuevas tecnologías. (Muñiz, s.f)

Ver los beneficios del networking. La globalización está obligando a las pymes a buscar alianzas con nuevas empresas para crear, en común, fortalezas que les otorguen una serie de ventajas competitivas. Para ello, deberá establecer un método para entrar en contacto con posibles empresas colaboradoras con el ánimo de actuar en conjunto. Culturalmente, la pequeña empresa no está preparada para ello y, sin embargo, es uno de los principales retos para poder competir con éxito en el mercado exterior, al igual que identificar e intentar colaborar con los diferentes stakeholders.

La empresa ha de saber identificar en su portfolio de productos aquellos que le hagan ser más competitiva, rentable y conseguir nuevos usos. Aquí existen dos variables estratégicas que el directivo debe saber utilizar en su propio beneficio. Estamos hablando de priorizar la marca o el precio en su comercialización. (Muñiz, s.f)

Focalizarse en el cliente. Como venimos repitiendo en el transcurso del libro el cliente se ha convertido en el eje fundamental de las empresas, por ello su fidelización es uno de los principales retos del siglo XXI para las compañías. (Muñiz, s.f)

Potenciar la comunicación. Trabajar con una buena comunicación es uno de los principales retos de las empresas. Acercar al mercado el mensaje que queremos que se perciba de nuestra compañía es vital para lograr el objetivo de posicionar en la mente de nuestro cliente una serie de valores que serán los que nos diferenciarán de la competencia. En este sentido, las redes sociales han irrumpido con tal fuerza en el mundo empresarial que, a más de una empresa la han cogido con el pie cambiado. Por ello, el plan de comunicación debe estar previsto tanto en el mundo off line como en el on line. (Muñiz, s.f)

Política de branding. La marca es una de las principales herramientas estratégicas de marketing que nos ayuda a potenciar el producto y la empresa en la mente del consumidor. Actualmente, la proliferación de marcas de distribuidor hace tambalearse a algunas compañías y, por ello, piensan que no merece la pena el esfuerzo económico que supone potenciarla. Craso error, ya que las compañías líderes apuestan por el valor de la marca, que lleva anejo infinidad de beneficios, entre los que destaca el I+D+i. Por ello, aplica la reflexión que, en su día, hizo Henry Ford: «Cuando miro un balance, me doy cuenta de que hay dos elementos que no figuran en él: el valor de la marca y la calidad de mis equipos humanos».(Muñiz, s.f)

Equipos humanos. Los equipos humanos son una de las principales fuentes de ventaja competitiva y el principal recurso con el que cuenta una compañía, lo que le puede llevar al éxito o al fracaso. Hay que retener a los colaboradores con mayor talento y potenciar el trabajo en equipo como vía de crecimiento. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos, y aquí es donde la comunicación interna juega un importante papel. (Muñiz, s.f)

3.4.1 Objetivos áreas comerciales.

Los objetivos en el área comercial deben estar enfocados en las siguientes áreas Objetivos direccionales: este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender. Ya sea la entrada en nuevos negocios, acciones de adyacencia sobre otros mercados, nuevos segmentos de clientes, etc.

En Muños citando a Peter Drucker se manifiesta “Toda empresa requiere objetivos simples, claros y unificados. Su misión tiene que ser lo suficientemente clara y grande para ofrecer una visión común. Las metas tienen que ser claras, públicas y reafirmarse con frecuencia. Mucho oímos hablar de la “cultura” de una organización. Lo que queremos decir con esta expresión es, en realidad, el compromiso de toda empresa con determinados objetivos y valores comunes sin tal compromiso no hay empresa, hay solamente una muchedumbre. El deber de la administración es pensar a fondo, fijar y ejemplificar esos objetivos valores y metas” (Muñiz Rafael. s.f)

Como Fijar Objetivos:

- ✓ Específicos: debe haber claridad en lo que se quiere alcanzar, tratando de abarcar calidad y cantidad.
- ✓ Mensurables: para poder controlar la ejecución y el haber alcanzado los objetivos, estos deben poder ser medidos.
- ✓ Alcanzables: los objetivos deben ser difíciles de alcanzar, exigentes pero deben poder ser alcanzados.
- ✓ Relevantes: alcanzar el objetivo debe hacer una diferencia
- ✓ Temporales: no solo debe poder saberse que el objetivo ha sido alcanzado, si no que debemos poder controlar el progreso a lo largo de la ejecución.

A continuación pasaremos a definir sobre estas bases los objetivos del área comercial:

- ✓ Objetivos direccionales: este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender. Ya sea la entrada en nuevos negocios, acciones de adyacencia sobre otros mercados, nuevos segmentos de clientes, etc.
- ✓ Objetivos de rendimiento: este tipo de objetivos están relacionados con el rendimiento de nuestros recursos o capacidades. Medir el rendimiento técnico de nuestros activos, de nuestros procesos, de nuestra tecnología, las rentabilidades, etc.
- ✓ Objetivos internos: todo lo relacionado con nuestra organización respecto a procesos, actividades, relaciones internas y gestión de personas.
- ✓ Objetivos externos: todo lo tocante a la relación con clientes, competidores, mercado, stakeholders y shareholders. (Fajardo O, 2008)

De esta forma, los objetivos cubren todos los aspectos relevantes de la empresa y se alinean unos con otros con menor esfuerzo.

3.4.1.1 Proceso a seguir para la fijación de objetivos

Resulta evidente que el proceso a seguir no es el mismo para todos los objetivos, puesto que no es lo mismo fijar objetivos direccionales en un plan estratégico que objetivos de rendimiento en un plan de marketing u objetivos de fabricación, por ejemplo. (Fajardo O, 2008)

Objetivos:

- ✓ Análisis del histórico de ventas de los tres últimos años. Aunque debe analizarse con más detenimiento las ventas del último año, debemos retroceder tres años para ver la curva de tendencia y saber cómo funcionan estas ventas. Por supuesto, estas ventas se analizarán también por cliente, por zona geográfica y por líneas de producto.
- ✓ Análisis de las rentabilidades y márgenes comerciales de los productos o líneas de productos. Esto completa el punto 1, ya que el objetivo de la red de ventas es vender más, pero también vender mejor, con más margen y rentabilidad.
- ✓ Análisis de los objetivos corporativos y estratégicos de la organización. Una vez que ya sabemos dónde estamos en ventas, debemos comparar con los objetivos estratégicos para saber cómo nos situamos con respecto a los mismos. Esto nos dará la dirección sobre qué productos debemos potenciar o qué zonas geográficas o qué clientes. (Fajardo O, 2008)

Análisis del entorno: aquí hay que analizar varios puntos:

- a) Ventas generales en el sector, mercado y producto-mercado
- b) Ventas de los competidores principales (Grupo estratégico)
- c) Rentabilidades medias del sector, mercado, producto-mercado y competidores
- d) Cuotas de mercado
- e) Análisis de las ventas por zonas geográficas, por cliente y por líneas de producto
- f) Análisis de las variables PEST del entorno, así como de la evolución de las cinco fuerzas de Porter, los factores clave de éxito en el mercado, los stakeholders y shareholders que pueden afectar al funcionamiento del mercado y el comportamiento de los clientes.
- g) Análisis interno: aquí tenemos que volver a examinar nuestro capital intelectual, los diferenciadores clave detectados, las actividades y procesos clave, y nuestras competencias clave, así como ver nuestra estructura como organización y nuestras coberturas comerciales y cadena de valor.
- h) Con estos datos, ya se pueden ir fijando los objetivos por familia de productos y productos en general.
- i) Estos objetivos generales se pasan a la dirección general para que dé su visto bueno.
- j) Una vez fijados los objetivos generales, estos se van asignando a las zonas geográficas y a las diferentes delegaciones comerciales.
- k) Dentro de las delegaciones comerciales, se le va asignando a cada vendedor sus objetivos particulares por producto y por cliente.
- l) Estos objetivos quedan fijados y, dependiendo del negocio y de su turbulencia, debemos ir comprobando su marcha cada cierto tiempo. Incluso en algunas organizaciones estos objetivos se van modificados trimestralmente dependiendo del entorno y de la marcha

interna, en un proceso conocido como Rolling correctas.

- m) Al finalizar el ejercicio, debemos haber detectado y corregido las desviaciones entre los objetivos previstos y los reales conseguidos.
- n) Esto debe quedar archivado para que sea fuente de información histórica. (Fajardo O, 2008)

3.4.1.2 Conceptos básicos a tener en cuenta para la fijación de objetivos

Aunque, como hemos visto, cada área tiene sus propios objetivos, siempre hay una serie de conceptos que deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos:

- ✓ Hay que revisar los históricos de los tres últimos años en el área en el que estemos para ver las tendencias
- ✓ Comprobar los márgenes y rentabilidades de esos históricos
- ✓ Fijar las desviaciones registradas en los años anteriores entre previsiones y resultados reales.
- ✓ Acudir a los objetivos estratégicos para ver en qué parte no hemos cumplido y en qué parte estamos cumpliendo los mismos
- ✓ Analizar el entorno externo de sector, mercado, producto-mercado, competidores, clientes, shareholders y stakeholders y factores clave
- ✓ Analizar internamente la organización, sus procesos, competencias clave, capital intelectual y estructura.

La fijación de objetivos es capital para un desempeño adecuado, y solo con un planteamiento claro y alineado es posible un crecimiento sostenible. Es momento de que nuestro principal objetivo sea una correcta fijación de objetivos. (Fajardo O, 2008)

3.4.1.3 Administración

- ✓ Consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de las fuerzas de ventas.
- ✓ Incluye diseñar objetivos y diseñar estrategias.
- ✓ reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la empresa.
- ✓ Implementar objetivos, estrategias y estructura para la fuerza de ventas. (Fajardo O, 2008)

3.4.1.4 Establecimiento de objetivos

Varian en función de múltiples criterios. Los vendedores suelen ejecutar una o más de las siguientes como parte de estas.

- ✓ Búsqueda de prospectos: encuentran y atienden a clientes nuevos
- ✓ Comunicación: comunican hábilmente información sobre los P&S de la empresa.
- ✓ Ventas: conocen el “arte de vender” acercarse al comprador, presentar el producto, refutar objeciones y cerrar la venta.
- ✓ Dar Servicio: Asesoría para resolver problemas, asistencia técnica, hacer arreglos

financieros y acelerar la entrega.

- ✓ Recaban información: evalúan la calidad del cliente y asignan productos durante periodos de escasez. (Fajardo O, 2008)

3.4.1.5 Diseño de la estrategia de la fuerza de ventas

Estrategia: comprender el proceso de compra del cliente, cinco enfoques de contactos de venta.

- ✓ Representante de ventas para el comprador: habla con un prospecto cliente en persona o por teléfono.
- ✓ Representante de ventas para un grupo de compradores: hace una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- ✓ Ventas en conferencia: reunión de asesores y especialistas de la empresa con uno o más clientes, para discutir problemas y oportunidades mutuas.
- ✓ Estructura de la Fuerza de ventas
- ✓ Estructuración orientada al mercado buscando eficiencia máxima.
- ✓ Por territorio: a cada representante de ventas se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la línea completa de la empresa.
- ✓ Por productor: el representante debe conocer sus productos está garantizada cuando los productos son numerosos, técnicamente complejos o sin mucha relación.
- ✓ Por clientes: la ventaja es que la fuerza de ventas con el tiempo llega a conocer perfectamente las necesidades del cliente.
- ✓ Compleja: cuando una compañía vende una amplia variedad de productos a diversos

clientes en un área geográfica amplia, a menudo combina varios tipos de estructura de la fuerza de ventas. (Montoya Ernesto, 2007)

3.4.1.6 Evaluación/control de la gestión comercial

Para la evaluación y control comercial se utiliza:

- ✓ Control de dirección de clientes
- ✓ Ruteos de la fuerza de ventas
- ✓ Seguimiento a las cotizaciones
- ✓ Seguimiento post venta
- ✓ Supervisión y acompañamiento. (Montoya Ernesto, 2007)

3.4.1.7 Planes de trabajo de la fuerza de ventas

Habilidades fundamentales – atención al manejo del tiempo – experiencia en el puesto de trabajo

3.4.1.8 Planeacion Estrategica

- ✓ Establecer estrategias bajo criterios S.M.A.R.T
- ✓ Determinar las actividades que conducen al logro
- ✓ Administrar eficientemente los recursos de tiempo en viajes y desplazamientos.
- ✓ Acomodar las actividades y estrategias al logro.
- ✓ Implementar acciones correctivas en el tiempo disponible y adecuado. (Montoya Ernesto, 2007)

3.4.1.9 Pronosticos de ventas

- ✓ Fundamento de acciones métricas y comerciales
- ✓ Determinar y señalar capacidad de producción
- ✓ Establecer niveles necesarios de materia prima, materiales, producto terminado.
- ✓ Definir flujos de efectivo y capital de trabajo para la operación.
- ✓ Cuantificar inversiones en promoción, distribución, segmentación, recursos humanos.
- ✓ Tener en cuenta asignación de territorio, cuotas, incentivos, remuneración.
- ✓ Buenos pronósticos implican mayor eficiencia operativa, menos costos, valor agregado, menos costos, mayor rentabilidad. (Montoya Ernesto, 2007)

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La fragilidad de un plan estratégico depende de dos tipos de criterios: por una parte de la importancia del riesgo, el cual es función: a) de la sensibilidad de los resultados del plan a una desviación de los valores previstos para los factores clave, y b) de la probabilidad de que sobrevenga esta desviación; y por otra parte del grado de control ejercido por la empresa sobre los factores clave. (Lambin, 1995. P.166)

“Allí donde el riesgo y el grado de control son elevados, se situarán los factores estratégicos dominarles por la empresa, la cual pondrá en marcha un sistema estricto de vigilancia de las acciones que va a emprender.” (Lambin, 1995. P.166). Para lograr el sistema estricto de vigilancia de acciones a emprender es necesario realizar primero un análisis estratégico que permita conocer y entender la posición de la empresa. Para esto se va utilizar los modelos de PESTEL y DOFA, los cuales van permitir realizar un análisis externo de la empresa e interno, y con esto definir los factores que pueden afectar la empresa. Se utilizan estos dos métodos dado la simplicidad de la organización y la falta de información con la que se dispone para realizar métricas más complejas.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman. s.f. p.6)

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. (Chapman. s.f. p.6)

Es importante resaltar que como lo dicen Chapman “Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.” (Chapman. s.f. p.6) es por estas razones que se decide utilizar ambas herramientas, permitiendo un análisis externo como de la unidad de negocio, teniendo claro que al ser una unidad de negocio muy sencilla, el análisis tenía que ser respecto a las características de esta organización, al analizar las diferentes métricas para usar en la organización, estas fueron las que más se adaptaron a la organización.

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Tecnología de punta
- Calidad garantizada
- Productos competitivos frente al sector
- Certificación de las Normas ISO
- Calidad en el servicio

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

El Sector metalmeccánico constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. Su grado de desarrollo es a menudo un exponente del progreso industrial de un país. La gestión adecuada de la industria metalmeccánica tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otros sectores que sé que integran a esta cadena. Por esta razón en muchos países, aun los más industrializados, y economías emergentes han protegido esta industria desde políticas salvaguardias de la importación y exportación, hasta fomento programas de educación y líneas de financiamiento (2010, P.10)

El sector metalmeccánico tiene algunas características generales frente a otros sectores:

- Está fuertemente vinculada al sector minero. Por ser una industria transformadora de metales.
- ✓ Representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado
- ✓ Está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos.
- ✓ Tiene un alto efecto multiplicador, por ser un sector de avanzada en la industria
- ✓ .Generador de empleo altamente calificado.
- ✓ Sus procesos conllevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a generar inversión, divisas y modernización de la economía. (ANDI, 2012)

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

Mejor personal, más producción, precisión y calidad son los elementos que está demandando la industria comprometida con la formación técnica, además de los cursos que ofrece el Sena, en Colombia se han creado las opciones de capacitarse en diferentes campos de la industria gracias a las ofertas que abren los diferentes proveedores de este tipo de tecnologías. Sitrain, por ejemplo, es el programa de capacitación y formación profesional de la empresa Siemens Colombia, desarrollado en torno a los productos, sistemas, soluciones y servicios que la compañía tiene en el mercado, permitiendo tener personal capacitado para resolver los problemas que puedan tener la empresa y brindar apoyo capacitado a otras industrias. De acuerdo con el centro de formación de Siemens, los cursos están dirigidos a profesionales cuya dedicación esté encaminada a la implantación, manejo, programación, puesta en marcha y mantenimiento de los sistemas de automatización, accionamientos y control numérico. Profesores de ciclos formativos de electricidad/electrónica, mecánica y mantenimiento, así como titulaciones universitarias de ingeniería de grado y postgrado y personas que quieran capacitarse o introducirse en el mundo de la automatización industrial a través del conocimiento de las últimas tecnologías y, al mismo tiempo, completar su currículo; Para esto empresa privada se ha integrado con la academia para permitir una mejor capacitación del personal en esta área, como ejemplo de esto la compañía Emerson Industrial Automation realizó el primer seminario introductorio sobre soldadura ultrasónica en las instalaciones del Complejo Sur del Sena en Bogotá. (Corrillo Corredor, 2015)

4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Dentro de los aspectos tecnológicos se menciona a continuación los elementos que más resaltan sobre cómo esta puede influir en la empresa:

1. Información: uno de los avances de las características que han permitido que este sector haya crecido en los últimos años, se debe a que se ha podido informar más y llevar a muchos otros espacios o sectores que desconocían por ejemplo las ventajas de la tecnología para la fabricación de troqueles.

2. Misiones de exploración: Uno de los adelantos es que Colombia ha diseñado bien las misiones de tipo exploratorio en otros países para poder realizar mejores conexiones de tipo industrial. Actualmente se tienen variedad de países clientes como por ejemplo Perú, Ecuador y Chile, lo que ha permitido que la industria de la metalmecánica crezca más y mejor con relación a nuevos proyectos, en parte este trabajo se ha venido desarrollando con la ayuda de Procolombia.

3. Capacitación: Colombia ha entendido la importancia de la educación para el sector en nuestro país, por tanto le apuesta ahora mucho más por la capacitación del personal, por ejemplo en temas como la soldadura robótica. La seguridad laboral, desarrollo de nuevas tecnologías entre otros temas que permiten no solamente el desarrollo de la empresa sino en la ampliación de los conocimientos y de las técnicas con otras empresas del mismo sector a nivel nacional e internacional. . (Industrias Metálicas Miller, s.f.)

4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

Al igual que en toda la región, a Colombia ingresa cada vez más acero chino a precios subsidiados, por debajo del costo de la producción nacional cayó 7% y ha disminuido 24% entre el primer semestre de 2014 y el mismo periodo en 2015 (Marín Villar, 2015, p.7), lo cual sin duda es una amenaza de daño que de seguir así, hará que desaparezca esta industria con los efectos nocivos de desindustrialización, pérdidas de empleo, ingresos al fisco y total dependencia de terceros países que hoy tienen sobrecapacidad por la disminución de la demanda de acero mundial. Sin embargo, en el futuro, cuando se reactive la demanda mundial de acero, Colombia podría estar en riesgo de desabastecimiento por haber sufrido un debilitamiento de su industria nacional.

De otro lado Las salvaguardas arancelarias impuestas por Ecuador, desde marzo, con aprobación de por medio de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) empiezan a pasar factura. Las cifras de exportaciones reveladas por el Dane revelan que entre ese mes y mayo, el último dato disponible, cayeron 36,3% en comparación con el mismo periodo del año pasado. Mientras que en esos meses de 2014 las exportaciones alcanzaron US\$458.656, este año cayeron a US\$401.017. Ecuador impuso salvaguardias a 2.693 subpartidas arancelarias, de las cuales 2.836 registran importaciones desde Colombia. De estas, según un análisis realizado por la CAN, un total de 1.309 se ve afectado por la medida. (Marín Villar, 2015, p.7)

4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES

Para el sector están reglamentadas Normas ISO 14001, Gestión Ambiental, ISO 9001 Gestión de la Calidad, La nueva Norma ISO 9001:2015 y la norma ISO 31000 para “Gestión de Riesgos” establecen una serie de principios que deben ser satisfechos para hacer una gestión eficaz del riesgo, de forma que se desarrollen, implementen y si es aplicable, se integren con el resto de los sistemas de gestión disponibles en la empresa. Los tratados de libre comercio abren una puerta a los mercados internacionales del sector metalmecánico y el área de la soldadura, y así aprovechar mercados en países como el de Estados Unidos y Europa; esto gracias al apoyo recibido por parte de las instituciones al empresario nacional. (Norma técnica Colombiana, 2010)

4.2.5. ASPECTOS INTERNACIONALES

En América Latina, en lo que se refiere a los aceros largos, las importaciones originarias de China pasaron de tener una participación del 2% en 2009, a un 26% entre mayo 2014 y abril 2015. En este último periodo, se produjo un incremento del 322%. Hoy el material chino está desplazando las acereras locales, las cuales generan 6.455 empleos directos y 32.275 indirectos. La producción nacional cayó 7% y ha disminuido 24% entre el primer semestre de 2014 y el mismo periodo en 2015, lo cual sin duda es una amenaza de daño que de seguir así, hará que desaparezca esta industria con los efectos nocivos de desindustrialización, pérdidas de empleo, ingresos al fisco y total dependencia de terceros

países que hoy tienen sobrecapacidad por la disminución de la demanda de acero mundial.(Villamizar, 2015)

4.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

La normatividad referente a la gestión de residuos o ambiental en el sector es: (Decreto 1713 de 2002), y a los planes de gestión integral de residuos sólidos en los municipios (Decreto 1505 y Resolución 1045 de 2003) y otras normas referidas a residuos hospitalarios (Decreto 2676 de 2000) y peligrosos (Decreto 4741 de 2005).

Normas y Códigos internacionales y nacionales aplicables al tema de Sostenibilidad Ambiental, Norma NTC ISO 14001 norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental (SGA) en una organización y 14063 desarrolla una guía para el reporte medio ambiental, OCDE Guidelines derechos y responsabilidades empresariales. (Alcaldía mayor de Bogotá, 2010)

4.3. ANÁLISIS DOFA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un

equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (David, 1997. p.199)

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. (David, 1997. p.199)

Las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos

considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, citado en David, 1997. P.200).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. (David, 1997. p.199)

Fortaleza Competitiva:

1. Calidad en materiales de producción: Dentro del grupo de empresas que tienen la capacidad de realizar trabajos similares se presenta una diferenciación de los materiales de producción, algunos materiales pueden ser de bajo costo y poco duraderos o con un costo un poco más alto pero mayor la duración de la pieza fabricada.
2. Logística de entrega: Un elemento que resalta en la industria es la logística de la entrega de los productos que puede variar según la necesidad, el tamaño y la disponibilidad tanto del vendedor como del comprador, teniendo en cuenta el medio y la forma de entrega.
3. Logística eficiente en la entrega de pedido a tiempo: El tiempo de entrega es vital en muchos de los casos para el vendedor, por tanto el tiempo se convierte en un elemento diferenciador con respecto a la competencia.
4. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente: Las necesidades del cliente pueden variar en el tiempo de fabricación, por tanto la empresa tiene que asegurar la capacidad de realizar cambios en el diseño, fabricación y corrección de último momento.

Debilidades competitivas:

1. Gestión administrativa: Debido al manejo empírico de la empresa, una falta de estructuración de la gestión administrativa puede ser una debilidad frente a empresas mejor estructuradas.

2. Poco desarrollo tecnológico: La maquinaria que tiene Tecnomaquinar no es muy moderna y por tanto requiere modernizar algunos de sus procesos
3. Visión empresarial: Enmarcar la visión de la empresa para que pueda tener un desarrollo de negocio a empresa
4. Gestión de proveedores: Mejorar la comunicación y la gestión interna con los proveedores para que la comunicación sea más asertiva
5. No tiene certificaciones: Los proveedores se encuentran necesitando proveedores que tenga diferentes certificaciones que cumplan con los estándares que está buscando el sector.
6. Gestión de los costos: Los costos y gastos que genera la empresa están manejados muy informal, es decir, al ser una empresa unipersonal muchos de los gastos del dueño son metidos a la empresa.

Oportunidades competitivas:

1. Certificaciones técnicas: Tener certificaciones permite tener mayores posibilidades con los clientes de gran tamaño que la exigen.
2. Eficacia en el sistema administrativo y financiero: Estructurar el sistema administrativo y financieros para ser más eficientes en los costos y gastos.
3. Llegar a nuevos clientes: Realizar una búsqueda de nuevos clientes para ampliar los clientes potenciales.

4. Ingreso de nuevos socios capitalistas: Verificación y búsqueda de socios capitalistas para mejorar y actualizar la maquinaria y así producir nuevos productos.

Amenazas:

1. Competencias: En la actualidad la competencia es muy alta, tanto nacional como internacional.
2. Sistema de legislación de normas técnicas: La normatividad técnica puede variar según los estándares nacionales e internacionales que están siendo más exigentes para lograr estándares satisfacer las necesidades de los clientes y el mercado.
3. Variación en el precio de las materias primas: Debido al cambio de peso por dólar, la inestabilidad en los precios es un elemento que está presentando variación en el precio por tanto puede afectar su precio al público.
4. Entrada de nuevos competidores: La competencia extranjera está entrando fuertemente al mercado y las bajas barreras de entrada de nuevos competidores por la facilidad para adquirir maquinaria puede ser una amenaza.

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

La industria metalmecánica colombiana es una de las más importantes y prometedoras del país, ya que exporta más de “363.000 toneladas al año, representa cerca del 14% de la producción industrial nacional y el 13% del empleo dentro del PIB industrial con más de 96.000 empleos directos de calidad” (Marca Colombia, s.f).

“El sector metalmecánico es uno de los que más demanda la producción de otros sectores” (Marca Colombia, s.f); y es la tercera industria que provee insumos para la operación de las demás industrias del país. La industria metalmecánica (encargada de la transformación del acero en bienes intermedios, como el caso de los aceros planos laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta el desarrollo de maquinaria industrial y bienes, como ascensores y calderas), representada por la Cámara Fedemetal de la ANDI, se ganó un espacio como sector de talla mundial con un gran potencial para satisfacer la creciente demanda mundial de sus productos.

Estos son los avances más importantes de la industria metalmecánica en Colombia:

1. Gracias a las campañas de promoción, se han podido mostrar al sector nacional de la construcción las ventajas de las edificaciones con estructuras metálicas, tales como el sismo resistencia y la flexibilidad.
2. Se promovieron misiones exploratorias y comerciales hacia mercados potenciales de compra como Perú, Costa Rica y Guatemala.
3. Se apoyó el programa “Compre Nacional en Condiciones de Competitividad” que busca que las millonarias inversiones que está recibiendo Colombia en materia de petróleo, minas e infraestructura se aprovechen para desarrollar la industria manufacturera colombiana.
4. La industria metalmecánica desarrolló un proyecto piloto de cooperación con Ecopetrol, la principal empresa petrolera en Colombia. Los productos que comprenden este programa son los transformadores eléctricos, las vasijas a presión, el cableado estructurado, las estructuras metálicas y los tableros eléctricos.

5. El sector implementó capacitaciones a trabajadores con experiencia en soldadura, en metodología y desarrollo de capacidades para enseñar a otras personas de la empresa y de esta manera multiplicar los conocimientos y asegurar la oferta laboral para el sector.
6. La industria metalmecánica inició una lucha anti-contrabando de la mano de la DIAN.
7. Se actualizaron las normas técnicas vitales para el sector, tales como las relacionadas con galvanizados, aceros planos, tubería y estructuras metálicas.
8. Gracias al PTP se han desarrollado cursos de formación, macro ruedas y ferias para promocionar la compra del producto colombiano proveniente de departamentos como Antioquia, Atlántico, Cundinamarca A, Boyacá, Risaralda, Santander y Caldas. (Marca Colombia, s.f)

Con las medidas mencionadas, la industria metalmecánica busca participar en Exposiciones como metálica Colombia, un evento organizado por la Cámara Fedemetal de la ANDI que tiene como finalidad incrementar la competitividad del sector siderúrgico y metalmecánico a través de la exhibición de productos, también se pretende generar nuevos contactos comerciales entre proveedores y empresas.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El sector metalmecánico es un conjunto de procesos y actividades cuya finalidad está en transformar las materias primas en productos elaborados. En Colombia tienen origen las más diversas industrias que tradicionalmente han sido el motor de la economía y hoy estas Mipymes aportan cerca del 15% del PIB de nuestro país, (Dane. 2015)

Las Mipymes de este sector de la industria en su mayoría no cuentan con tecnología de punta lo que las hace trabajar en un medio local con pocas posibilidades de crecimiento y se dedican más a mantener los clientes que poseen que en buscar nuevas fuentes de ingresos. Según datos de Procolombia la industria metalmecánica local genera algo más de 90.000 empleos los cuales son generados en su mayoría de manera informal lo que hace perder calidad al producto final debido a la carencia de una estructura organizacional. (Miller. s.f.)

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

IMOCOL

Empresa dedicada al diseño, fabricación y creación de modelos y moldes para la industria en general. Nuestro personal altamente calificado está comprometido con el desarrollo de procesos estratégicos de producción, que responden a las necesidades de nuestros clientes con alto grado de eficiencia y calidad. (IMOCOL, s.f)

Los principales clientes son:

- | | |
|---------------|-------------|
| ✓ Conasfaltos | ✓ Haceb |
| ✓ Fabricato | ✓ Indupor |
| ✓ Finsa | ✓ Peldar |
| ✓ Spitia | ✓ Rotoplast |

- ✓ Umo
- ✓ Zenú
- ✓ Nacional de Chocolates
- ✓ Cifrucol
- ✓ Escuela de ingenieros

SINYETEC

Sinyetec S.A.S. es una empresa Colombiana con 23 años de experiencia que se dedica a la fabricación de piezas inyectadas en aluminio y zamak para diferentes sectores de la industria como los de iluminación, hogar, autopartes, moto partes, agrícola, construcción, telefonía, decoración y salud, entre otros. (SINYECTEC, s.f)

Ventajas

El proceso de inyección es el método de fundición más avanzado para la fabricación de partes no ferrosas, teniendo las siguientes ventajas sobre otros procesos de fundición:

- ✓ Mejor acabado superficial
- ✓ Todas las piezas que se producen son iguales
- ✓ Mayor resistencia mecánica.
- ✓ Rapidez en la producción y por ende en la entrega.
- ✓ Precisión dimensional.
- ✓ Moldes permanentes y duraderos.
- ✓ Posibilidad de insertar partes como pernos, bujes, resistencias, etc. que forman una pieza solidaria.

- ✓ Cuentan con inyectoras de metales con capacidad desde 80 toneladas de cierre hasta 250 y podemos producir piezas que pesan desde unos pocos gramos hasta piezas de 3 Kg. en aluminio ó 7.7 Kg. en zamak. (SINYECTEC, s.f)

Los principales clientes que maneja SINYECTEC son:

- ✓ Groupe SEB (Imusa S.A.)
- ✓ Lander's y CIA.
- ✓ Escaleras de Colombia
- ✓ CELSA (Colombiana de Luminarias)
- ✓ Ideace S.A.
- ✓ Ingeneumatica S.A.S.
- ✓ Abracol S.A.
- ✓ Aluminios India S.A.S.
- ✓ Billares Jimar S.A.
- ✓ Carvajal Espacios (Mepal)
- ✓ Industrias Leo S.A.
- ✓ Mastechno S.A.S.
- ✓ Metálicas Los Pinos S.A.
- ✓ Propimex S.A.S.
- ✓ Invelectrónica Ltda.

RYCAR

RYCAR S.A. nació en 1.988 como una empresa del Sector metalmecánico, dedicada a la elaboración de parrillas en alambre con pintura en polvo para neveras, parrillas para hornos, estufas, cubiertas y cocinetas de gas en alambre y platina con acabado en porcelanizado, terminales en alambre para las resistencias eléctricas y en general la fabricación de todo lo relacionado con artículos en alambre y platina para electrodomésticos y gasodomésticos principalmente para industrias HACEB. Hoy en día es una empresa que ha diversificado su portafolio y ofrece asesoría que abarca diferentes

campos del Diseño Industrial, Diseño de producto e Investigación y Desarrollo para el sector metalmeccánico. (RYCAR, s.f)

Clientes:

- ✓ Industrias Haced
- ✓ C.I. talsa
- ✓ Servinordico
- ✓ Friomix
- ✓ Indufrial
- ✓ MUMA: Manufacturas Muñoz
- ✓ Indisa S.A
- ✓ IMET
- ✓ IPROCOS S.A
- ✓ Inverprimos S.A
- ✓ Metálicas Caldas Ltda

KREATOR NC

Empresa metalmeccánica dedicada a la producción de elementos en serie y de fabricación especial, enfocándose a los sector Manufacturero y construcción, entre otros. Cuenta con recursos tecnológicos y humanos, empleados para asesorar y satisfacer las necesidades de los clientes (Kreator, s.f)

- ✓ IMRECOL S.A.S:
- ✓ SERVIMETALES FREY / SMF
- ✓ SINYETEC
- ✓ CAUCHOS Y METALES
- UNIVERSAL S.A.S
- ✓ CELSA S.A.S
- ✓ COMERCIAL Y SERVICIOS LARCO S.A.
- ✓ DEMETÁLICOS S.A.S
- ✓ OTROS TALLERES.

Tecnología: Cuentan con maquinaria CNC control numérico computarizado esto hace su producción sea más rápida y tecnificada y produce en gran escala.

Calidad: trabajan en el mejoramiento de sus procesos cada día utilizando como guía la metodología Kaizen.

Mano de obra Calificada: Los operarios se actualizan constantemente ya que tienen alianzas con el Sena para garantizar esta variable.

Distribución: Su distribución es a gran escala cuenta con más de 200 clientes a nivel local.

OTROS TALLERES: Su estructura es muy similar a Tecno maquinas, no están tecnificados y su producción es sobre pedidos.

En resumen se puede describir que la competencia de Tecnomaquinar logra tener una mejor estructura organizacional lo cual le permite atender de forma directa un mayor número de clientes que posibilitan un mayor flujo de negocios.

Estas Mipymes poseen una mayor capacidad instalada y un mejor desarrollo de la parte comercial y de mercadeo como página web, portafolio de productos, servicios especializados, un mayor apalancamiento financiero que le permite llegar de una manera más efectiva a sus clientes.

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES DIRECTOS

Son aquellos que ofrecen al mercado al que nos dirigimos un producto o servicio con las mismas características que el nuestro, sea mejor o peor, seguramente para intentar satisfacer una misma necesidad o un mismo deseo en nuestro target. (Torreblanca, 2014)

ESTRUCTURA DE MERCADO COMPETIDORES INMEDIATOS	COMPETENCIA PERFECTA
NUMERO DE EMPRESAS	MAS DE 1600
PRODUCTO	TERMOFORMADO,ACERO,LAMINADO
BARRERAS	TLC,ARANCELES
CONCENTRACION	NINGUNA
SECTOR	METALMECANICO

Fuente: Realización propia

4.4.2.3. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Son todos aquellos que intervienen de forma lateral en el enfoque de mercado que tenemos planteado con nuestro producto o servicio, buscando satisfacer aquellas necesidades o deseos del público objetivo mediante algún producto o servicio sustitutivo perfecto. Sin duda, son los más difíciles de detectar, determinar y analizar, incluso a veces no será posible hacerlo como quisiéramos. (Torreblanca, 2014)

ESTRUCTURA DE MERCADO COMPETIDORES INDIRECTOS	COMPETENCIA PERFECTA
NUMERO DE EMPRESAS	MAS DE 60
PRODUCTO	TERMOFORMADO,ACERO,LAMINADO
BARRERAS	DEMANDA POR DUMPING
SECTOR	METALMECANICO

Fuente: Realización propia

La Cámara Fedemetal de la ANDI, por solicitud del Instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero –ILAFA, elaboró un completo estudio sobre la industria metalmeccánica en América Latina, con énfasis en: México, Brasil, Argentina y Colombia y que evidencia una pérdida de competitividad de la cadena de valor frente a la competencia y estrategia comercial de China para esta región. Esta se encuentra sustentada en una expansión agresiva de sus exportaciones metalmeccánicas, industria que ha sido respaldada por fuertes subsidios estatales en los últimos años. (Portafolio, 2013)

América Latina presenta una tendencia hacia la primarización de sus exportaciones, la proporción de productos básicos sobre el total de exportaciones pasó de un 49,8% en 2005, a un 54,7% en 2010. (Portafolio, 2013)

En Colombia el sector manufacturero pierda participación en 2008 como resultado de la crisis financiera internacional pero con la recuperación comienza a retornarse a los niveles de principios de la actual década.

El estudio revela que China exporta casi 30 veces más productos metalmeccánicos de los que importa de Latinoamérica. Colombia es un importador neto de China, debido a que se exportan en 46 partidas arancelarias, mientras que importa en 942. (Portafolio, 2013)

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Según las bases de datos de las Cámaras de Comercio, la cadena siderúrgica y metalmecánica, cuenta con más de 1600 empresas registradas. “No obstante, el análisis de la demanda laboral del sector arroja como promedio que el 93% de las empresas se clasifica como micro o pequeñas empresas, lo que significa que cuentan con menos de 50 trabajadores.” (Cámara de comercio de Medellín, s.f).

Tres de las siderúrgicas más importantes del país son Acerías Paz del Río Grupo Votorantim, Gerdau Diaco y la Siderúrgica Nacional Sidenal, las cuales conforman el origen de la cadena siderúrgica y metalmecánica y generan cerca de tres mil empleos directos. Alrededor de estas empresas, se destacan establecimientos de metalmecánica de menor tamaño que utilizan directamente sus productos o son proveedores de bienes o servicios para ellas. Los mencionados establecimientos están dedicados a actividades de producción de carrocerías, de partes y piezas para industrias del sector, de muebles, de materiales para construcción, de productos para uso estructural, entre otros; su producción se comercializa principalmente dentro del departamento de Manizales, Antioquia y la ciudad de Bogotá. Actualmente, este sector está viendo en riesgo su estabilidad y competitividad. El dumping, el creciente aumento del contrabando de acero en el país, los tratados de libre comercio y las fluctuaciones de la tasa de cambio, son circunstancias que están provocando un resentimiento de la actividad industrial nacional, por la presencia de productos con menor costo. Como externos influyen sobre el comportamiento del sector. (Cámara de comercio de Medellín, s.f)

Otros factores con influencia son: la inutilización de capacidad instalada, la competencia desleal, las altas tarifas de energía eléctrica y gas para la industria, la limitada infraestructura, el mal estado de las vías, los altos costos logísticos, el escaso desarrollo de ofertas alternativas de transporte, la alta carga tributaria regional, la fuerte revaluación del peso colombiano y el impacto de la reforma arancelaria. (Cámara de comercio de Medellín, s.f).

4.6. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad. Además, debemos tener en cuenta que en todo mercado competitivo existen una serie de grupos sociales, cuyas reacciones incidirán de forma directa en nuestros resultados. A continuación se indican los más representados: (Muñiz, s.f)

- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por nuestra empresa.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.
- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen nuestros productos ni los de la competencia, cualquiera que sea la razón. (Muñiz, s.f)

Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización. Ejemplo: los ecologistas con respecto a ciertos productos industriales derivados del petróleo, etc.

Los prescriptores o indicadores son aquellos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado. Ejemplo: directores de bancos con respecto a determinados productos (seguros, Bolsa, inmobiliaria, etc.), profesores de golf con respecto al material utilizado (palos, pelotas, etc.). (Muñiz, s.f)

Los productos del sector metalmecánico están dirigidos principalmente a obras civiles, empresas de construcción, ingenieros y arquitectos. Los productos metalmecánicos se consideran en términos generales como productos intermediarios o productos finales. La mayoría de las empresas son pymes de tamaño pequeño con un promedio de no más de 50 empleados por lo cual no cuentan con amplias capacidades de compras muchos de ellos se denominan como talleres y muchas de las empresas los escogen por la inmediatez y la facilidad en los procesos a la hora de un requerimiento.

En términos generales estas empresas no tienen una capacidad instalada amplia, la tecnología no es avanzada y su estructura comercial está conformada por 1 o 2 directivos, Los equipos como no son de alta tecnología su capacidad de producción no es rápida y suelen enfocarse en uno o dos proveedores.

Las compañías más grandes todos sus equipos en general son de su propiedad la capacidad de negociación es a gran escala y de rápida acción. En gran parte el consumo de productos metalmecánicos lo producen los industriales. Entre las expectativas del mercado tengan una tendencia positiva en la industria será muy positivo para el sector sobre todo para las ensambladoras de autos, la industria minera, petrolera, cervecera, griferías, sanitarios y electrodomésticos.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1 FICHA TÉCNICA

TÍTULO DEL PROYECTO	Plan Estrategico de Tecnomaquinar
NOMBRE DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL	Claudia Sepulveda Ramírez y Mauricio Zapata Montoya
TELÉFONO Y DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL	3117877025 y 3016344902 claudiaysepulveda@hotmail.com– mzapatam@msn.com
NOMBRE DE QUIENES DESARROLLARÁN EL PROYECTO	Claudia Sepulveda Ramírez KAM LaFrancol Mauricio Zapata Montoya Docente
TÉCNICA	Investigación cualitativa
HERRAMIENTA DE LA INVESTIGACIÓN	Entrevista a profundidad
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Exploratoria
MÉTODO DE MUESTREO	Método no probabilístico
VARIABLES DEL MUESTREO	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa productoras • Clientes actuales
TAMAÑO DE LA MUESTRA	5 personas
LUGAR DE REALIZACIÓN TRABAJO DE CAMPO	Visita a las empresas y vía telefónica
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Octubre – Noviembre
PROGRAMA ANÁLISIS DE DATOS	Manual
DURACIÓN DEL PROYECTO	8 meses
VALOR TOTAL DEL PROYECTO	\$48.000.000

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación para el presente proceso se realizó utilizando la herramienta entrevista, para el diagnóstico se analizó los factores internos y externos del sector. Lo anterior se alcanza gracias a la información de fuentes primarias y secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas realizadas a 5 de los principales clientes de Tecnomaquinar, la información secundaria fue por medio de registros en web, libros, informes, publicaciones y otros documentos físicos magnéticos.

Dando continuidad al proceso de diagnóstico, se evaluó a partir de la matriz Dofa y Pestel. Los resultados encontrados en esta investigación mostraron que efectivamente la empresa requiere una mayor estructuración desde la parte administrativa para que sea percibida por sus clientes no como un taller, si no como una empresa que es capaz de prestar servicios acordes con sus necesidades. Por otro lado se evidenció una falencia en su estructura organizacional y el desarrollo de un departamento de mercadeo, el cual le puede permitir una mejor prestación de servicios y la búsqueda de clientes potenciales.

Se evidenció el potencial que tiene la empresa en cuanto a su capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes, pudiendo ser más eficiente que su competencia directa; esta mayor capacidad de adaptación debería poderse relacionar con certificaciones de diferente índole para ser más atractivo a sus clientes potenciales. La competencia y Tecnomaquinar funcionan de manera muy informal, por lo tanto se debe implementar un formalismo adecuado a los cambios del mercado sin arriesgar la versatilidad para responder a las necesidades de los clientes, este es un valor agregado importante para cambiar la percepción de Taller pequeño a una empresa estructurada.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El comportamiento económico interno del país es la principal fuente de crecimiento de esta industria a pesar de las caídas de las exportaciones industriales que hasta el mes de Mayo disminuyeron y que preocupa a este sector ya que las ventas externas no responden favorablemente. El sector metalmecánico genera el 15% de todos los empleos industriales del país, con un promedio de 90 mil empleos directos y aproximadamente el triple de indirectos; de aquí la importancia de formar cada día más profesionales especializados en estos temas que ocupen la demanda de vacantes en el sector minero, el petrolero nacional y el internacional. (Miller, s.f)

Los tratados de libre comercio abren una puerta a los mercados internacionales del sector metalmecánico y el área de la soldadura, y así aprovechar mercados en países como el de Estados Unidos y Europa; esto gracias al apoyo recibido por parte de las instituciones al empresario nacional (Miller, s.f)

Por todo lo anterior Tecnomaquinar debe establecer un plan estratégico comercial para el mercado local que le permita avanzar en la consecución de un nuevo mercado y del mantenimiento del actual y de esta forma poder maximizar la riqueza del dueño del capital.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.4.1 Objetivo general:

Conocer la percepción que tiene los clientes de Tecnomaquinar frente a los productos, servicio y calidad

5.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar entrevista a los cinco principales clientes de Tecnomaquinar
- Identificar oportunidades de mejora y de proyección en las entrevistas.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Se realizó una investigación cualitativa exploratoria, dado que Tecnomaquinar se encuentra en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones de la empresa, ayuda a precisar el problema, donde se requiere un plan estratégico de ventas para la empresa. Este tipo de investigación permitirá la flexibilidad necesaria para poder mitigar el riesgo en el mercado.

La técnica seleccionada va ser entrevista a profundidad, primero por la flexibilidad que esta genera para realizarla y segundo por las condiciones del negocio, dado que Tecnomaquinar realiza las negociaciones en el segmento empresa a empresa y con unas interacciones muy específicas en los requerimientos de sus clientes. Un elemento relevante para utilizar esta técnica es conocer las razones de compra o de consumo a profundidad a nivel individual. (Merino et al, 2015, p.20)

Algunas de las ventajas de este instrumento son:

- Respuesta más completas y profundas que la encuesta, al ser más flexible y adaptable a las condiciones del momento de la encuesta.
- La entrevista permite la comparación en la sesión de grupos, una mayor profundización y facilidad de organizar al tratar con clientes empresariales
- Permite focalizar los temas pertinentes de la investigación de una manera precisa y asertiva.

Para realizar la investigación exploratoria con la técnica de entrevista a profundidad se va a realizar una guía para asegurarse que los temas claves sean explorados, que la información que se recolecte sea estándar. (Merino et al, 2015, p.20)

5.6. LIMITACIONES

- Requieren de mayor tiempo, movilidad a los diferentes sitios donde se va a realizar dicha entrevista.
- La muestra a analizar representa un 50% de sus clientes permanentes, por tanto no se puede hablar de una muestra representativa.
- La entrevista está sujeta a la subjetividad del entrevistador y su habilidad para interactuar con el entrevistado.

5.7 GUÍA DE ENTREVISTA

- Realizar un diagnóstico del portafolio de productos y del área comercial de Tecnomaquinar que ayude a determinar cuál es el comportamiento en ventas en el sector de cada una de las referencias en las cuales se debe enfocar la compañía para la ampliación de su mercado.
 1. Qué factores permitieron escoger a Tecnomaquinar como proveedor?
 2. Conoce el portafolio de productos de Tecnomaquinar,?
 3. Cuáles son los principales beneficios que le brinda Tecnomaquinar?.
 4. Cómo le gustaría que fuera la comunicación con Tecnomaquinar?
 5. Qué nivel de expectativas en el servicio cumple Tecnomaquinar?

- Realizar una investigación de mercados para ampliar su base de clientes.
 1. Recomendaría a Tecnomaquinar a otras empresas.?
 2. Qué recomendaría para mejorar a Tecnomaquinar?
 3. Cómo podría Tecnomaquinar crear una mejor experiencia para su empresa?

5.7.1 FICHA TÉCNICA DE CADA UNA DE LAS ENTREVISTAS

Los datos recolectados en la entrevista se desarrollarán en unos cuadros como anexos en la parte inferior del trabajo para una mayor comodidad de la lectura de este trabajo. Ver anexos 5.7.1.1 – 5.7.1.5

5.8. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

En las entrevistas a profundidad que se realizaron a Zenú, Industrias UMO, Arkimuebles, Sol Ingram, Mario Velázquez arrojaron los siguientes resultados para la investigación:

- Los clientes perciben a Tecnomaquinar como un taller pequeño lo cual les representa mayor ventaja porque sus procesos son mucho más rápidos y con una calidad garantizada del 100%.
- En cuanto al cumplimiento de los pedidos la evaluación general le dan una calificación del 95% de efectividad.
- Los clientes perciben en Tecnomaquinar una baja organización gerencial y administrativa lo cual puede cambiar si la visión de la empresa se en ruta de una manera más estratégica.
- Los clientes perciben a Tecnomaquinar como un taller pequeño que debido a su mínima estructura puede ser más flexible en cuanto al diseño requerido de sus productos, entregas o modificaciones a las solicitudes de los pedidos.
- Los clientes han seleccionado a Tecnomaquinar principalmente por la referenciación de otros clientes.

- Los clientes de Tecnomaquinar llegaron a esta empresa debido al agotamiento de posibilidades con sus proveedores actuales.
- Los clientes de Tecnomaquinar exigen una mayor estructura técnica y operativa que garantice la calidad de los productos ofertados.
- Para los clientes de Tecnomaquinar es más relevante la calidad que el precio, razón por la cual esperan una mayor certificación en todos sus procesos.
- Los clientes encuentran en Tecnomaquinar una muy buena alternativa debido a la disponibilidad durante los 365 días del año.

5.9 RESULTADOS GENERALES

Dentro de los hallazgos generales se encuentra una serie de oportunidades de mejora como, eficacia en el sistema administrativo y financiero, certificación técnica, inversión en tecnología, estructura del departamento de mercado, cambiar la visión de taller a empresa para que pueda ser más reconocido en el medio.

En los resultados generales se **encuentra que:**

- ✓ Falta de estructura administrativa y de mercadeo que pueda afrontar los retos de la competencia y los cambios en el mercado.
- ✓ Tecnomaquinar tiene una limitante grande en cuanto al tema de mercado, debido a que no tienen una estructura comercial adecuada para atender la demanda del mercado.

- ✓ Tecnomaquinar no cuenta con imagen corporativa y eso ve reflejado en la ausencia de aviso comercial, brouchures, papelería membretada y de una visión y misión establecida para la empresa.
- ✓ Tecnomaquinar no tiene todos los controles frente a seguridad industrial.
- ✓ Tecnomaquinar no se encuentra afiliado a ningún tipo de asociación que le permita darse a conocer y actualizarse en tecnología, en procesos, entre otros.

5.9.1. COMENTARIOS PUNTUALES

Tecnomaquinar cuenta con un plus de calidad importante en sus productos lo cual le ha merecido la confianza de sus clientes, pero esta para poder mantenerse en el tiempo debe de realizar un cambio estructural el cual le permita modernizar sus procesos administrativos comerciales y operativos y de esta forma poder permanecer y generar utilidades.

5.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la investigación realizada se concluye que:

- ✓ Con la estructura organizacional actual la empresa no podrá afrontar los retos que le está presentando el mercado tanto a nivel local como internacional.
- ✓ Tecnomaquinar cuenta con una muy buena imagen frente a sus clientes de sus procesos, productos y entregas efectivas.
- ✓ Los clientes perciben en Tecnomaquinar la carencia de una estructura organizacional adecuada.

5.11. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la información que arrojó la investigación se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Conformar el área de mercadeo que permita un mayor dinamismo empresarial y comercial.
- ✓ Estructurar un área administrativa que busque brindar mayor eficiencia en procesos operativos y administrativos.
- ✓ Mejorar la tecnología para implementar los procesos de mercadeo requeridos para el desarrollo de los productos.
- ✓ Implementar la certificación técnica en todos sus procesos para cumplir con las necesidades de los clientes y puedan ser tenidos en cuenta a la hora de las licitaciones.
- ✓ Ampliar el portafolio de productos que le permita llegar a otro tipo de clientes.
- ✓ Afiliarse a agremiaciones que le permitan interactuar con el sector metalmecánico a través de Ferias, capacitaciones entre otros.
- ✓ Elaborar un plan de seguridad industrial que permita mitigar el riesgo ante eventualidades presentadas en los procesos y brinde confianza a sus clientes.

6. RUTA DE SOLUCIONES

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

- ✓ Aumentar en un 50% el valor de sus ventas en el 2016 frente al 2015, a través de la implementación de un nuevo plan comercial.

Participación

- ✓ Lograr una participación del 2% en el mercado frente a los pequeños talleres de metalmecánica a través de nuevos clientes.

Margen utilidad

- ✓ Manejar como mínimo un 20% de margen de utilidad.

6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

- ✓ Controlar el número de pedidos sobre número de entregas y devoluciones.
- ✓ Establecer el número de pedidos solicitados sobre el número de devoluciones.

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

Clientes

- ✓ Aumentar en un 50% la base de datos de los clientes en el 2016 frente al 2015.

Posicionamiento

- ✓ Aumentar un 2 % de posicionamiento en los pequeños talleres de metalmecánica.

Producto

- ✓ Aumentar la diversificación del portafolio en un 10 % inicialmente.

6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

- ✓ Estructuración e implementación del área comercial y de mercadeo.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Captar nuevos clientes y consolidar los existentes.

6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

6.3.1 Estrategias de mercadeo:

- 1) Fortalecimiento de imagen corporativa.
- 2) Ofrecer precios especiales para los clientes preferenciales
- 3) Ampliar la línea de productos tecnofomados
- 4) Construir un brochure de productos de Tecnomaquinar.

6.3.2 Estrategias de Servicio

- 1) Seguimiento posventa de los productos por parte del encargado del área de mercadeo.
- 2) Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante
- 3) Realizar encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.

6.3.3 Estrategia de venta

- 1) Buscar alianzas estratégicas para ampliar el mercado de clientes
- 2) Ofrecer los productos de Tecnomaquinar vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- 3) Participar en ferias del sector metalmecánico
- 4) Hacer uso de distribuidores y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos de Tecnomaquinar.

6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

6.4.1 Plan táctico en mercadeo

6.4.1.1 Fortalecimiento de imagen corporativa.

Para empezar a trabajar en los fortalecimientos de la imagen corporativa es necesario empezar a mostrar el negocio como una empresa y para esto es necesario trabajar en los siguientes aspectos:

- Diseñar e imprimir tarjetas de presentación empresarial para el gerente de la empresa.
- Implementar papelería membretada con todos los datos de la empresa para realizar cotizaciones o todo el desarrollo de las actividades externas.
- Colocar aviso corporativo para que logre ser identificado en la zona industrial.

6.4.1.2 Contratación de un practicante de mercadeo

Buscar dentro de las diferentes instituciones de educación técnica para el desarrollo humano de la ciudad de Medellín que tienen servicio de práctica para estudiantes de técnicas en mercadeo, la posibilidad para que realicen la práctica en la empresa, cumpliendo con los requisitos establecidos por la ley.

6.4.1.3 Manual de funciones para el encargado del departamento de mercadeo.

6.4.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

Estará encargado de colaborar con todas las áreas relacionadas con la comercialización y el mercadeo de la empresa TECNOMAQUINAR.

6.4.2.1 FUNCIONES A DESEMPEÑAR

1. Ejecutar las actividades asignadas en línea con los reglamentos y normas de la compañía, por lo cual deberá estar al tanto de las actualizaciones del sector metalmecánico.
2. Evaluar y proponer sistemas de optimización de todos los recursos y procesos de la empresa.
3. Colaborar y participar en conjunto con el gerente general en las decisiones y proyectos actuales y futuros.
4. Planear y organizar propuestas para mejoras locativas como implementar página web, crear brochure de los servicios prestados, cotización de cambio de la foto de la fachada, implementación papelería membretadas, y tarjetas de presentación la imagen de taller a empresa encargándose de cambiar la fachada con el logotipo de la empresa, implementar cartas membretadas, tarjetas de presentación, facturas membretadas.
5. Recibir solicitudes de órdenes de compra según necesidad del cliente.
6. Revisar cotización con el gerente general de los pedidos.
7. Respuesta inmediata al cliente sobre cotizaciones y seguimiento a respuestas.
8. Entregar órdenes de compra a producción con las especificaciones requeridas y los tiempos de entrega.
9. Revisión diaria de cumplimiento en entregas y ventas de la compañía.

10. Coordinar capacitaciones continuas sobre manejo de nuevos procesos.
11. Implementar cartelera de los cumpleaños de empleados y hacerles una pequeña reunión como incentivo al personal.
12. Estar pendiente de los uniformes y materiales de trabajo del personal.
13. Revisión de todas las normas de seguridad y salud para todo el empleador como ARL Y EPS.
14. Velar por que se haga el uso adecuado de las instalaciones, equipos e instrumentos utilizados en el proceso de sus actividades, reportando cualquier novedad a su jefe inmediato.
15. Tener control de facturas por cobrar y cancelar de cada uno de los proveedores.
16. Planifica y programa las labores de mantenimiento correctivo, preventivo y productivo a realizar en el taller.
17. Elabora y autoriza requisiciones de materiales.
18. Coordina la ejecución de las órdenes de trabajo.
19. Firma las órdenes de trabajo para la entrega de materiales y equipos al personal.
20. Lleva registro y control de los trabajos realizados y/o a realizar en el taller.
21. Asigna las actividades del personal a su cargo.
22. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
23. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
24. Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

6.4.2.2 Construcción de brochure de productos que realiza Tecnomaquinar

Seleccionar algunos de los productos realizados por la empresa, aprovechando los planos de los proyectos y estos se organizan en un brochure con los datos de la empresa y algunas descripciones de los productos para que lo clientes puedan conocer algo del trabajo realizado por Tecnomaquinar.

6.4.3. ESTRATEGIA DE SERVICIO

6.4.3.1 Seguimiento posventa de los productos por parte del encargado del área de mercadeo.

El encargado del área de mercado debe realizar el seguimiento a los clientes después de las ventas, igualmente realizar la llamada de seguimiento y registrar las sugerencias, opiniones o demás elementos que el cliente resalte sobre el producto y luego transmitir la información a la gerencia.

Debe llevar un registro en Word en una plantilla de los elementos planteados por el cliente para que se pueda tener control y seguimiento de la información proporcionada.

6.4.3.2 Mejorar la presentación de los productos cuando están listos para ser entregados al cliente.

La presentación de los productos debe mejorar, por consiguiente para los productos realizados por Tecnomaquinar deben llevar la imagen de la empresa y esto debe ser a través de un correcto empaque, no solo como protección del producto sino también como imagen corporativa. Se sugiere tener en cuenta para esto lo siguiente:

- Empaque primario: Conseguir elementos de protección para el empaque primario del producto, para esto se sugiere un film alveolar, el cual es un plástico con burbujas de aire que ayuda absorber los impactos a los productos, permitiendo que estos lleguen de mejor calidad a los clientes.
- Empaque secundario: Tener cajas de diferentes tamaños para poner en estos los productos, de tal forma que ayuda a proteger mejor el producto del medio ambiente, de los daños provocados por su manipulación y a su vez en estos puede tener etiquetado de la empresa con la información de esta.

6.4.3.3 Verificación de la flexibilidad en la respuesta a las exigencias de los clientes.

El encargado del área de mercadeo debe ayudar a que la respuesta a los clientes sea lo más rápido posible para que así se pueda mantener los niveles de respuesta adecuados, para esto debe empezar a tener una métrica de índices de respuesta y así controlarlos.

Debe dar apoyo a la gerencia para poder asegurar el índice de respuesta, el estará encargado de transmitir la información directa al gerente para poder realizar la respuesta adecuada a las peticiones, quejas o reclamos generados.

6.5.3 ESTRATEGIA DE VENTA

6.5.3.1 Ampliar el portafolio de clientes que permita dinamizar las ventas, de igual forma estar técnicamente adecuados para afrontar la demanda generada por la nueva gama de clientes.

- Realizar una rueda de negocios que permita dinamizar la base de datos de clientes para trazar planes de venta en el corto y mediano plazo.
- Buscar fuentes de financiación que permitan tener los flujos de caja requeridos para la estrategia trazada.

6.5.3.2 Darse a conocer en eventos y ferias del sector metalmeccánico que se planeen en la ciudad y a nivel país.

- Es un espacio muy propicio para darse a conocer como alternativa en el sector metalero.
- Es la oportunidad de estar actualizados en el mercado de nuevos productos, estrategias, competencia y avances tecnológicos.

6.5.3.3 Desarrollar una línea económica de moldes para termo formado que compitan con los que ingresan de china y otros mercados orientales.

- Buscar cotizaciones con proveedores de materia prima tanto nacional como extranjera y buscar realizar compras de volúmenes importantes teniendo en cuenta las variaciones del dólar realizando las negociaciones en el momento apropiado.
- Tener una lista de contactos que le permita comprar sobre pedidos y con esto poder ahorrar costos.

6.6. PRESUPUESTO Y COSTOS DEL PLAN DE MERCADEO

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO		
DESCRIPCION	VALOR	OBSERVACIONES
PRACTICANTE SENA	690.439	SE TENDRA PRACTICANTE INICIALMENTE POR EL AÑO 2016
COMPUTADOR PRACTICANTE	1.000.000	
ADECUACIÓN SITIO DE TRABAJO	500.000	DIVISIONES DE LA PARTE ADMINISTRATIVA
AVISO LUMINOSO	3.000.000	
PAPELERIA(TARJETAS DE PRESENTACIÓN,FACTURAS,CARTAS,CARPETAS)	2.000.000	
BROCHURE	500.000	
EMPACADORA AL VACIO	1.500.000	
PARTICIPACION INSCRIPCION FERIA EXPOMETALICA	2.000.000	SE PARTICIPARA EN 4 FERIAS EN EL AÑO 2016
MUESTRAS DE NUEVOS PRODUCTOS PARA FERIA EXPOMETALICA	2.800.000	MUESTRAS PARA 4 FERIAS
INVESTIGADOR BASE DE DATOS CLIENTES POTENCIALES	345.219	SE CONTRATARA INVESTIGADOR POR 15 DIAS PARA ESTA INVESTIGACIÓN
CONSULTORIA	48.000.000	
TOTAL	62.335.658	

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

Dentro de esta etapa se busca establecer los controles para las estrategias tácticas del plan de mercadeo, es decir, establecer el mecanismo por los cuales se va evaluar el desempeño de la gestión de la organización a nivel de mercadeo. Se hace vital en una organización pequeña como Tecnomaquinar la medición constante para poder tener un control del departamento de mercadeo que pueda regular los objetivos trazados.

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA

Es importante resaltar que la estructura de la empresa es pequeña, por tanto no tiene mucho espacio para ampliar o modificar o soportar nuevos requerimientos, sin embargo en el segundo piso, donde se encuentra el área administrativa es posible realizar una serie de adecuaciones pequeñas para establecer puntos de trabajo.

Es importante la optimización del uso del espacio para que pueda adecuar los elementos necesarios para el practicante, y brindarle unas herramientas básicas para desarrollar su trabajo diario.

7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS

El nivel de recursos de Tecnomaquinar es muy bajo, por tanto el desarrollo y las soluciones para implementar deben estar acorde a este nivel, se resalta que Tecnomaquinar es un taller que con sus ventas logra en la mayoría de las veces cubrir los costos, gastos y las ganancias del dueño, pero en otro momento solo alcanza a cubrir los costos y gastos, por lo que su nivel de recursos para implementar, mejorar o cambiar los elementos con los cuales hoy trabaja son muy bajos, es necesario adaptar todo este proceso al nivel de recursos.

7.1.2. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario realizar un trabajo previo de cultura organizacional debido a la carencia de esta dentro de Tecnomaquinar, como se ha evidenciado en otros puntos de este trabajo, la falta de una planeación estratégica no se ha logrado desarrollar una cultura organizacional. Sin embargo el dueño estaría dispuesto a permitir los elementos necesarios para que se pueda implementar.

En la actualidad no hay una cultura organizacional establecida, esto debido a que la administración actual no lo considera necesario por que hasta el momento el gerente propietario desarrolla las diferentes tareas.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

7.2.1 Indicadores de Servicios

Dentro de los indicadores de servicios, se busca medir la satisfacción del cliente, La persona encargada de realizar la medición de estos indicadores va ser la persona encargada del área de mercadeo:

- ✓ Nivel de cumplimiento de entregas a clientes = $\frac{\text{Número total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos despachados}}$.

Ver tabla 7.1 en los anexos

- ✓ Pedidos pendientes por facturar = $\frac{\text{Número total de pedidos pendientes por facturar}}{\text{Número total de pedidos facturados}}$.

Ver Tabla 7.2 en los anexos

7.2.2 Indicadores de Ventas

Para los indicadores de venta, el control lo realizará el encargado de mercadeo.

- ✓ Aumento en las ventas = $\frac{\text{Incremento de los costos fijos}}{\text{margen de contribución}}$.

Ver tabla 7.3 en lo anexos

- ✓ Nuevos clientes por período = $\frac{\text{Nuevos clientes en el período}}{\text{Número total de clientes objetivos}}$.

Ver tabla 7.4 en los anexos

7.2.3 Indicadores de Mercadeo.

- ✓ ROI Total = Beneficio del producto o margen bruta / Inversión directa realizada en ese producto.

Ver tabla 7.5 en los anexos

- ✓ Grado de satisfacción (en función de reclamación) = (Clientes que han consumido en un período – Clientes que han mostrado alguna reclamación) / Clientes totales en el período.

Ver tabla 7.6 en los anexos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones del trabajo podemos señalar que después de visualizar el funcionamiento de Tecnomaquinar y compararlo con el desenvolvimiento de los pequeños talleres de metalmecánica en Medellín lo siguiente:

- ✓ Tecnomaquinar no tiene ni direccionamiento estratégico que permita diseñar los lineamientos pertinentes para que la empresa pueda ser vista como una Mipyme estructurada.
- ✓ Tecnomaquinar carece de una estructura de mercadeo adecuada que permita afrontar de manera competitiva los retos del sector metalmecánico.
- ✓ Para lograr niveles de competitividad en el sector de las Mipymes de metalmecánica le hace falta implementar certificaciones de calidad en sus procesos y productos que le brinden confianza a sus clientes.
- ✓ Es necesario implementar y desarrollar la cultura del control a través de los indicadores de gestión y de ésta manera poder evaluar la evolución de los procesos implementados.
- ✓ Tecnomaquinar no tienen ninguna cercanía con el sector metalmecánico a través de agremiaciones o federación que aglutinen a las empresas del medio.
- ✓ Tecnomaquinar no cuenta con ningún plan de capacitación para con sus empleados.
- ✓ Tecnomaquinar no posee ningún plan de seguridad industrial que ayude a mitigar el riesgo en la operación.

Como recomendaciones que realiza el equipo de consultores a Tecnomaquinar se hacen las siguientes:

- ✓ Debe estructurar un departamento de mercadeo que le permita a Tecnomaquinar desarrollar su plan de mercadeo y ventas para lograr cumplir los objetivos planteados por el propietario.
- ✓ Implementar los indicadores de gestión en Tecnomaquinar para que ayuden en la medición de los objetivos propuestos.
- ✓ Tecnomaquinar debe estructurar su lineamiento estratégico para que pueda tener clara la visión del negocio.
- ✓ Socializar con todos los colaboradores los cambios a realizar dentro de Tecnomaquinar para que todos apoyen la labor de organización del departamento de mercadeo.

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá (Diciembre 2010). Guía para la gestión y manejo integral de residuos industria Metalmecánica. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado de <http://docplayer.es/4184745-Guia-para-la-gestion-y-manejo-integral-de-residuos-industria-metalmeccanica.html>
- Block, Peter. (1994) *Consultoría sin fisuras*. Ediciones Granica,
- Cadena J. (2011). *La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques Complementarios*. Criterio Libre, 9 (15), 59-80 ISSN 1900-0642
- Cámara de comercio de Medellín. (s.f). Información Empresarial. *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado, Noviembre 15, 2015, desde <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial.aspx>
- Cámara Fedemetal ANDI. (2012). *Hacia dónde va el acero en el mundo* (presentación powerpoint) Bogotá D.C
- Canales de distribución. (s.f). (Noviembre17, 2015) , Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/256594_MOD/212canal
- Chapman Alan (17 de enero de 2016). Análisis DOFA y análisis PEST. *EduardoLeyton*
Recuperado de http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf
- Co Colombia. (s.f). 8 AVANCES DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN

COLOMBIA. *Marca Colombia*. Recuperado Noviembre 30, 2015, desde <http://www.colombia.co/exportaciones/8-avances-de-la-industria-metalmecanica-en-colombia.html>

Corrillo Corredor, J. (Ed.). (2015). Formación CNC, un reto para los profesionales del Metal. *El Metal*. 37, p. 2. *Actual* Revisada Noviembre 16, 2015, desde http://www.metalactual.com/ediciones/37_actualidad_cnc.pdf

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Definitions. (s.f.). Visto Septiembre 2, 2015, desde <http://www.marketing-dictionary.org/ama>

Díaz González y Pons García (Octubre de 2009). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida en Contribuciones a la Economía. *Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas* Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Dinero. (12 Agosto 2008). El nuevo consumidor colombiano. *Dinero*. Recuperado <http://www.dinero.com/Imprimir/66426>

Doosan Lynx 220LM . (s.f.). Revisado Enero 15, 2016, desde <http://www.kreator.com.co/>

Gómez Peláez, A. M. (2009). *Plan de mejoramiento de GALCO S.A* [tesis pregrado]. Universidad CES. Medellín, Colombia.

Gestión y administración (s.f). *Sistema de gestión comercial*. Recuperado de

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-comercial.html>

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4th ed., p. 308). D.F. México:

MCGRAW- HILL.

Fajardo, O. (2008, Diciembre 27). La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su

establecimiento. Revisado Noviembre 6, 2015, desde

<https://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>

Gultinan, J. P., Paul, G. W., Madden, T. J., & de Barón, C. A. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. McGraw-Hill.

GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN. ENFOQUE

DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. (2010). Revisado Noviembre 22, 2015, desde

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/oci/Documents/normograma/NTC-ISO9004.pdf>

Index of /ce/2009b. (s.f.). Revisado Septiembre 4, 2015, desde

<http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Industrias metálicas Miller. (s. f.). Crecimiento de la industria metalmecánica en

Colombia. *Industrias metálicas Miller*. Recuperado de

<http://www.immiller.com/noticias/108-crecimiento-de-la-industria-metalmecanica-en-colombia.html>

Industria de moldes y modelos mecánicos. (s.f.). Revisado Enero 15, 2016, desde

<http://www.imocol.com/>

Kotler P y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. México:

Pearson Educación de México, S.A.

Kotler P y Keller K. (2012). *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición. México:

Pearson Educación de México, S.A

La transformación del consumidor. (2006, Julio 12). Dinero. Revisado Octubre 13, 2015,

desde <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-transformacion-del-consumidor/39300>

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *Marketing* (7th ed., p. 372). D.F. Mexico:

South-Western.

Lambin, Jean-Jacques, 1995, *Marketing estratégico*, Ed. McGraw-Hill, Tercera Edición,

España, pp. 166.

Larra Correa, I. S. & Ordoñez Guerrero, J. C. *PERFIL DE COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO ASOCIADAS A FEDIMETAL ACORDE A LAS NECESIDADES DEL SECTOR Y PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN* [Tesis de pregrado].

Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.

Livio (19 de junio de 2012). Economía y algo más. *Livio*, Recuperado de

<http://econiaparatodosyalgomas.blogspot.com.co/2012/06/definicion-de-economia-segun-unos.html>

Marín Villar, C. (Ed.). (2015). Acero barato chino pone en riesgo a la industria nacional.

El Metal. 36, p. 7. *actual* Revisada Noviembre 15, 2015, desde http://metalactual.com/revista/36/brujula_36.pdf

Marín Villar, C. (Ed.). (2015). Acero barato chino pone en riesgo a la industria nacional.

El Metal. 37, p. 7. *actual* Revisada Noviembre 15, 2015, desde http://metalactual.com/revista/37/brujula_37.pdf

Merino, M. J. et al. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid. España. Editorial: Esic

Mesa Holguín, Mario. (2012). *Fundamentos de marketing*. Eco Ediciones. Recuperado el 2015-08-17, de <http://www.bibliotechnia.com>

Mesanas Cortés, C. (en.). ORÍGENES Y EVOLUCIÓN. Retrieved July 10, 2015, from [http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/ORIGEN DE LA INDUSTRIA METALMECANICA.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/ORIGEN_DE_LA_INDUSTRIA_METALMECANICA.htm)

Montoya Ernesto. (2007, Planificación y organización de la fuerza de ventas.

Mintzberg H, Brian J y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y Casos*. (edición Breve). Primera edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Traducido del inglés de la obra *The Strategy Process*, Collegia Edition.

Muñiz, R. (s.f.). Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición | marketing-xxi.com. Recuperado Diciembre 2, 2015, desde <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Muñiz, R. (s.f.). Vender es un arte | marketing-xxi.com. Retrieved February 10, 2016, from <http://www.marketing-xxi.com/vender-es-arte.html>

Nefta Julio C. (09 de noviembre 2015). Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos *Concejo latinoamericano de ciencias sociales*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102030206/5neffa.pdf>

Osorio M, C. (s.f). Una distinción filosófica entre técnica y tecnología. *Universidad del*

Valle. Recuperado de

<http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/praxis/article/viewFile/503/474>

Portafolio. (2013, Agosto 22). Industria metalmecánica, amenazada por competencia

China. *Portafolio*. Recuperado Octubre 9, 2015, desde

<http://www.portafolio.co/negocios/industria-metalmecanica-amenazada-competencia-china>

Puente, R. (2008). UN TABLERO DE MANDO PARA MERCADEO. (Spanish).

Debates IESA, 13(4), 74-80.

Planeación estratégica de proyectos de marketing • GestioPolis. (2003, Diciembre 22).

Recuperado Agosto 16, 2015, desde <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-de-proyectos-de-marketing/>

Planeación estratégica y organización empresarial • GestioPolis. (2002, Septiembre 21).

Recuperado Septiembre 2, 2015, desde <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-y-organizacion-empresarial/>

Planificación anual TTP Clientes.doc. (2011). Octubre 20, 2015, desde

https://docs.google.com/document/d/16_2VVoSAnaqWng7JTltXOkNSk9UVEExExIYTV01XY/edit?authkey=CMP43a4H&authkey=CMP43a4H

Ribeiro Soriano, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Ediciones Díaz de Santos, 1998

Ruiz-Molina, M. E. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minority. (Spanish). *Universia Business Review*, (21), 102-117

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14 ed.).

(M. Á. Toledo Castellanos, Ed., & M. Ortiz Staines, Trad.) México D.F, México:
McGraw-Hill.

Servicios metalmecánicos Rycar S.A. (s.f.). Revisado enero 15, 2016, desde

<http://www.rycar.com.co/>

SINYECTEC S.A.S. (s.f.). Revisado Enero 15, 2016, desde <http://www.sinyetec.com.co/>

Teoría de la generación de empresas y plan de negocios . (2004, Noviembre

14). Recuperado Agosto 20, 2015, desde

http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Torreblanca, F. (05 de enero de 2016). Diferenciar competidores directos e indirectos.

Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/diferenciar-competidores-directos-e-indirectos/>

Trujillo Lora, J., & Iglesias Pinedo, W. (2012, July 1). SciELO Colombia- Scientific

Electronic Libreria Online. Recuperado Agosto 3, 2015, desde

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012063462012000200003&script=sci_arttext

Un poco de historia de la metalmecánica. (2015). Recuperado desde

www.ingemac.com/es/historia-de-la-metalmecanica/

Universidad Nacional de Colombia (s.f). Autores sobre estrategia. *Universidad nacional de Colombia*. Recuperado de

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm.

Universidad Metropolitana (s.f). Guia 6. Canales de distribución. [Trabajo de

investigación]. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Valenzuela, F. L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. (Spanish). *Estudios De Administración*, 17(2), 1-24.

Worsdsteel Committee on Economic Studies. (2010). *Steel Statistical Yearbook*. Cap. 12, Bruselas, Bélgica

ANEXOS

Tabla 4.1

NOMBRE	DEBILIDADES	FORTALEZAS
TECNOMAQUINAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión administrativa 2.Desarrollo tecnológico limitado 3.Vision empresarial 4.Sistema gestión de proveedores 5.No tiene procesos certificados 6.Sistema gestión de costos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2.Flexibilidad en los procesos de órdenes de pedido 3.Logistica de entregas 4. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente
OPORTUNIDADES	POSICIÓN DO	POSICIÓN (FO)
<ol style="list-style-type: none"> 1.Certificaciones Técnicas 2.Implementacion eficaz en el sistema administrativo y financiero 3.Conseguir Nuevos clientes 4.Nuevos socios capitalistas 	<p>D1 -O1 O2 O3 O4 Implementar el modelo de practicante de una institución técnica que este facilite una efectiva gestión administrativa permitiendo lograr certificaciones normativas y la consecución de nuevos clientes logrando ampliar la demanda con ayuda financiera de nuevos socios capitalistas.</p> <p>D2 O2 Implementar un software mas tecnificado para un mejor manejo del sistema administrativo y financiero.</p> <p>D3 O1 O2 Desarrollar una visión empresarial más amplia que le permitan cumplir con las requisiciones del mercado</p> <p>D4 D6 O2 O3 Mejorar la gestión de proveedores y gestión de costos con el fin de mejorar las listas de precios</p>	<p>F1 O1 O2 Aprovechar la excelente calidad en materiales y producciones para lograr tener las certificaciones exigidas por el mercado, en conjunto con un efectivo sistema administrativo y financiero.</p> <p>F2 F3 F4 O3 Estas 3 variables como flexibilidad, logística y capacidad de adaptación al mercado permiten tener elementos diferenciadores que facilitan la consecución de nuevos clientes</p>

	según el tipo de cliente. D5 O2 Estructurar el manejo financiero de la empresa con el fin de lograr tener las certificaciones técnicas.	
AMENAZAS	POSICIÓN (DA)	POSICIÓN (FA)
<p>1. Competencia</p> <p>2. Sistema legislación normas técnicas</p> <p>3. Variación en el precio de materias primas</p> <p>4. Entrada nuevos competidores</p>	<p>D1 A1 Mejorar la tecnología que permitan estar al mismo nivel de la competencia.</p> <p>D4 A1 Implementar un sistema de gestión de proveedores que permitan medir y controlar el desempeño frente a la nueva competencia</p> <p>D1 D2 A2 Estandarizar la gestión administrativa y el desarrollo tecnológico que permitan tener las herramientas para la certificación en normas técnicas.</p> <p>D3 D4 A 4 Teniendo una visión empresarial más amplia y una eficaz gestión de proveedores nos hacen más competitivos frente a la entrada de nuevos competidores.</p> <p>D5 A2 Cumplir las normas con el fin de certificar los procesos.</p> <p>D6 A3 Analizar constantemente los precios de la materia prima para medir su comportamiento en el largo plazo con el fin de tener una estrategia de negociación frente a las diferentes variaciones del mercado.</p>	<p>F1 A1 Implementar mejoras en los procesos de calidad con el fin de crear una barrera frente a los competidores y poder estar a la altura de las diferentes legislaciones en normas técnicas.</p> <p>F2 F3 F4 A 4 Estas 3 variables como flexibilidad, logística y capacidad de adaptación al mercado permiten crear una barrera estratégica frente a la entrada de nuevos competidores.</p> <p>F1 A3 Asegurar la calidad frente a la variación de las materias primas teniendo una estrategia anticipada realizando aprovisionamiento según las tendencias del mercado.</p>

5.7.1 ficha técnica de cada una de las entrevistas

5.7.1.1 Ficha técnica entrevista 1

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la empresa:	Zenú
Nombre del entrevistado:	Orlando Zuleta
Tel:	4705222
Cargo:	Jefe de mantenimiento
Datos de la entrevista	
<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce a Tecnomaquinar como un taller pequeño - Ventaja del tamaño pequeño para reaccionar frente las necesidades - Implementar el uso de normas de seguridad, tecnicas e otras normas que Zenu exige a sus proveedores. - No escogen a su proveedor por precio si no por calidad y rapidez en la entrega 	

5.7.1.2 Ficha técnica entrevista 2

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la empresa:	Industrias UMO
Nombre del entrevistado:	Diego Arteaga
Tel:	3105358744
Cargo:	Comprador
Datos de la entrevista	
<ul style="list-style-type: none">- Les gustaría ver a Tecnomaquinar más organizado, es decir, como una empresa y no como taller.- El proceso de pedidos es por teléfono.- Le interesa que le mantengan garantía por el producto- Considera que tiene una buena forma de comunicar el pedido, llaman por celular para avisar que por correo estan los diseños- El precio no es determinante para seleccionarlo como proveedor	

5.7.1.3 Ficha técnica entrevista 3

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la empresa:	ARKIMUEBLES
Nombre del entrevistado:	Oscar Alzate
Tel:	3105432819
Cargo:	Jefe compras
Datos de la entrevista	
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de elementos gerenciales - Mejorar el manejo administrativo - Mantener la flexibilidad para el procesamiento de ordenes - Requieren entregas rapidas que puedan mantenerlo como proveedor. - Le interesa que Tecnomaquinar tenga a los trabajadores con todos las prestaciones 	

5.7.1.4 Ficha técnica entrevista 4

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la empresa:	Solin Gram
Nombre del entrevistado:	Luis Javier Gómez
Tel:	3104132105
Cargo:	Coordinador de mantenimiento
Datos de la entrevista	
<ul style="list-style-type: none">- Debe estar disponible las 24 horas los 7 días de la semana- Evitar la rigidez de los grandes talleres- Mejorar presentación de sus trabajos, como: empaques, protección de las piezas.- Lo conocio por referidos.- Les gusta el contacto directo con el dueño.	

5.7.1.5 Ficha técnica entrevista 5

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la empresa:	Mario Velázquez
Nombre del entrevistado:	Mario Velázquez
Tel:	2344230
Cargo:	Dueño
Datos de la entrevista	
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza las operaciones necesario, no aporta valor agregado - Se le dio la oportunidad de probar sus capacidades como taller. - Amigo en otros trabajos, ya se conocían. - Precio es determinante - Calidad es necesaria pero a precio económico. - Prefiere talleres pequeños, no les gusta talleres grandes e impersonales. - Le extraña que Tecnomáquina al manejar tan buena calidad no sea más grande 	

7. Ficha metodológica de indicadores:

Tabla 7.1

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
NCE= NPNET / NTPD	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
NCE= Nivel de cumplimiento de entregas a clientes NPNET= Número total de pedidos no entregados a tiempo NTDP= Número total de pedidos despachados	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Número
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Número de pedidos que no fueron entregados a tiempo
FUENTE DE DATOS	Logística
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semanal
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS

Tabla 7.2

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
Pedidos pendientes por facturar	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
$PPF = NTPF / NTPF$	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
PPF= Pedidos pendientes por facturar NTPF= Número total de pedidos pendientes por facturar NTPF= Número total de pedidos facturados	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Número
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Conocer cuántos pedidos no se han logrado facturar con respecto al total de pedidos
FUENTE DE DATOS	Contabilidad
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semanal
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS

Tabla 7.3

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
Aumento en las ventas	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
$AV = ICF / MC$	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
AV= Aumento de las ventas ICF= Incremento costos fijos MC= Margen de contribución	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Dinero
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Dividir el delta de los costos fijos sobre las ventas netas (sin costos variables)
FUENTE DE DATOS	Contabilidad
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semanal
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS

Tabla 7.4

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
Número de clientes por periodo	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
NCPP= NCP / NTCO	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
NCPP = Nuevos clientes por período NCP = Nuevos clientes en el período NTCO = Número total de clientes objetivos	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Número
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Conocer cuántos clientes nuevos se tienen con respecto al objetivo en un determinado tiempo
FUENTE DE DATOS	Ventas
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semanal
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS

Tabla 7.5

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
ROI total del producto	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
ROI = MB / IDRP	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
ROI = ROI total del producto MB = Margen bruta o beneficio del producto IDRP = Inversión directa realizada en ese producto	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Porcentaje
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Conocer cuál es el retorno que da un producto con respecto a la inversión generada en este
FUENTE DE DATOS	Ventas
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual y se escoge al azar 3 productos diferentes
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS

Tabla 7.6

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	
Grado de satisfacción en función de reclamaciones	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
$GS = (CCP - CMR) / CTP$	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
GS = Grado de satisfacción en función de reclamaciones CCP = Clientes que han consumido en el periodo CMR = Clientes que han mostrado alguna reclamación CTP = Clientes totales en periodo	
LIMITACIONES TÉCNICAS	
UNIDAD DE MEDIDA O EXPRESIÓN DEL INDICADOR	Número
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	El grado de satisfacción según el número de clientes que se tienen en un periodo determinado
FUENTE DE DATOS	Ventas
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual
FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA METODOLÓGICA	15/12/2015
ELABORADO POR	MZ - CS