

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO 2015-2016 UNIDAD DE NEGOCIO
INTERMATEX MEDELLÍN LTDA**

MARISOL TAMAYO MESA

**Trabajo de Grado para optar el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

Asesor

WILLIAM CAMILO SÁNCHEZ TORRES

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN, COLOMBIA
2015**

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 27 de julio de 2015

DEDICATORIA

Yo, dedico este trabajo a mi padre y a mi madre quienes han sido un vivo ejemplo de perseverancia, lucha y superación.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar un profundo agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A la empresa Intermatex Medellín Ltda. Y todos sus colaboradores por ayudarme y brindarme toda la información requerida para la realización de este trabajo.

Al docente William Camilo Sánchez por la asesoría, el acompañamiento y la paciencia prestada durante todo el año.

A mi Papá, Sergio; mi Mamá, Martha y mi hermano, Santiago por su apoyo y compañía incondicional.

A mi novio, Ernesto, quien durante el último año de estudios me ayudó y alentó para nunca desfallecer.

A Dios por darme la oportunidad de terminar esta especialización.

Finalmente agradezco a todas las personas, familiares, docentes y amigos, que de forma directa e indirecta, me ayudaron y animaron para lograr con éxito la culminación de este posgrado.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
ABSTRACT.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	13
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	14
1.3 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	15
1.4 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	16
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA.....	19
2.1 DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	19
2.2 DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	20
2.3 DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	21
2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	22
3. MARCO TEORICO.....	23
3.1 TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).....	23
3.2 TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	29
3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	38
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	43
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	43
4.4 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	56
4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	61
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	63
4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	64
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	65
5.1. FICHA TÉCNICA.....	65
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
5.6. LIMITACIONES.....	68

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	74
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	78
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	78
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS	78
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	80
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	80
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	84
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES.....	85
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	85
CONCLUSIONES.....	88
RECOMEDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tres niveles del marketing relacional	30
Tabla 2. Análisis de los principales competidores de Intermatex Medellín.	59
Tabla 3. Productos y precios de Intermatex y sus dos principales competidores	63
Tabla 4. Ficha técnica de la Investigación de mercados Intermatex Medellín	65
Tabla 5. Ubicación geográfica de los distribuidores encuestados.....	74
Tabla 6. Asesores comerciales por tipo de negocio	75
Tabla 7. Presupuesto de ventas (en pesos) para 2015	79
Tabla 8. Variación de ventas 2014 – 2015.....	80
Tabla 9. Estrategia # 1: generar y fortalecer alianzas con empresas públicas y/o privadas del sector de la construcción.	81
Tabla 10. Estrategia #2: incrementar el conocimiento técnico que tiene el equipo comercial de Intermatex y sus distribuidores.	82
Tabla 11. Estrategia #3: aumentar los niveles de servicio al cliente.	83
Tabla 12. Estrategia #4: implementar un plan de medios BTL para el reconocimiento de la marca.	83
Tabla 13. Presupuesto para el plan de mercadeo	84
Tabla 14. Indicadores de gestión plan de mercadeo.....	85
Tabla 15. Indicadores estrategia #1	86
Tabla 16. Indicadores estrategia #2.....	86
Tabla 17. Indicadores estrategia # 4.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2. Fases de la investigación de mercados.....	38
Gráfico 3. Organigrama de la empresa	47
Gráfico 4. Distribución de clientes por regiones.....	49
Gráfico 5. Productos de Intermatex comprados actualmente por el distribuidor.....	68
Gráfico 6. Cantidad de distribuidores que conocen el portafolio de productos de Intermatex.....	69
Gráfico 7. Frecuencia de visitas realizadas por el vendedor de Intermatex al distribuidor %	69
Gráfico 8. Razones por las cuales un distribuidor deja de comprar los productos de Intermatex	70
Gráfico 9. Reclamaciones por Garantía.....	70
Gráfico 10. Dificultades presentadas por los distribuidores	71
Gráfico 11. Importancia que tienen algunos aspectos para los distribuidores	71
Gráfico 12. Percepción que tienen los distribuidores sobre los productos y servicios ofrecidos por Intermatex	72
Gráfico 13. Asesores comerciales de los distribuidores con suficiente conocimiento técnico para ofrecer los productos de Intermatex	73

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

ANDI: Asociación Nacional De Industriales

BCH: Banco Central Hipotecario

CAMACOL: Cámara Colombiana de la construcción

CAV: Corporaciones de Ahorro y Vivienda

FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes

ICT: Instituto de Crédito Territorial

PIPE: Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo

UPAC: Unidad de Poder Adquisitivo Constante

VIS: Vivienda de Interés Social.

INTRODUCCIÓN

Intermatex es una empresa especializada en la importación directa y comercialización de acabados decorativos de construcción. En principio se posicionó como distribuidora de cenefas y listelos. Poco tiempo después se importaba porcelanato, vidriería, porcelana sanitaria, muebles de baño y en general todas las referencias que hoy se comercializan. Los anteriores productos son importados directamente de China y algunos de España, donde se encuentra la casa matriz.

En Colombia Intermatex cuenta con 6 filiales en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cali, Villavicencio, Bucaramanga y Medellín. Esta última comercializa los productos en la mayoría de las regiones de Antioquia y algunos municipios del Choco desde 1997, posicionándose dentro del sector como una empresa comercializadora de productos de alta calidad, logrando mantener como clientes permanentes a grandes distribuidores como Homecenter, Bodegas Pisende y Almacenes corona, quien a su vez en los últimos años se ha convertido en su mayor competidor pues al igual que otras empresas producen localmente, lo que hace que puedan comercializar los productos a un costo menor, ocasionando así una disminución considerable de las ventas de Intermatex durante el año 2013.

En el plan de marketing presentado a continuación se pretende reflejar las estrategias que la empresa debe considerar con el fin de aumentar sus ventas. Dichas estrategias propuestas en el desarrollo de este plan serán para aplicarse durante el periodo octubre de 2015 a octubre de 2016 en los municipios de Antioquia donde están localizados los distribuidores de Intermatex. El contenido de este plan de marketing está formado por siete capítulos: una parte inicial de empresa, una parte de análisis estratégico, una parte de investigación de mercados y una final de formulación estratégica.

ABSTRACT

On the present marketing plan was designed to be executed in the 2015-2016 period for Intermatex Medellin Company. In it raises strategies to generate alliances with different institutions, to train staff and improve business processes of customer relationship in order to increase by more than 30% satisfaction of current customers and 7% increase in the current level of company sales.

First, a strategic analysis where tools were used as key factors determining success was made, surroundings analysis, SWOT analysis, industrial sector analysis, customer and consumer analysis, in which external and internal factors that affect the company directly or indirectly were collected and analyzed.

Subsequently a causal markets investigation was conducted where a quantitative approach through a survey collected information from 85 distributors, picked in a random matter. With this research the reasons why Antioquia distributors stopped buying Intermatex products were evident. Moreover, customer perception regarding the products and services offered by the company was known.

Finally, based on the above sources we collected a tactical plan was arise in which four strategies would focus on generating alliances was conducted, the increase of technical knowledge of business advisers, Increased levels of customer service and implementation of a BTL media plan. Running this tactical plan will cost \$ 141.900.000 million and sales level of \$ 236.500.000 million are required.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing se diseñó para ejecutarse en el periodo 2015– 2016 para la empresa Intermatex Medellín, en él se plantean estrategias entorno a la generación de alianzas con diferentes instituciones, capacitar al personal comercial y mejorar los procesos de relacionamiento con los clientes con el fin de aumentar en más de un 30% la satisfacción de los clientes actuales y así incrementar en un 7% el nivel de ventas actuales de la compañía.

Primeramente se realizó un análisis estratégico en donde se utilizaron herramientas como la determinación de factores claves de éxito, análisis del entorno, análisis DOFA, análisis al interior de sector industrial y análisis del cliente y el consumidor, con las cuales se recopilaron y analizaron los factores externos y externos que afectan la empresa de forma directa o indirecta

Posteriormente se llevó a cabo una investigación de mercados causal con un enfoque cuantitativo en donde a través de una encuesta se recolectó información de 85 distribuidores, escogidos de manera aleatoria. Con esta investigación se evidenciaron las causas por las cuales los distribuidores de Antioquia dejan de comprar los productos de Intermatex. Además se conoció la percepción que tienen los cliente sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa

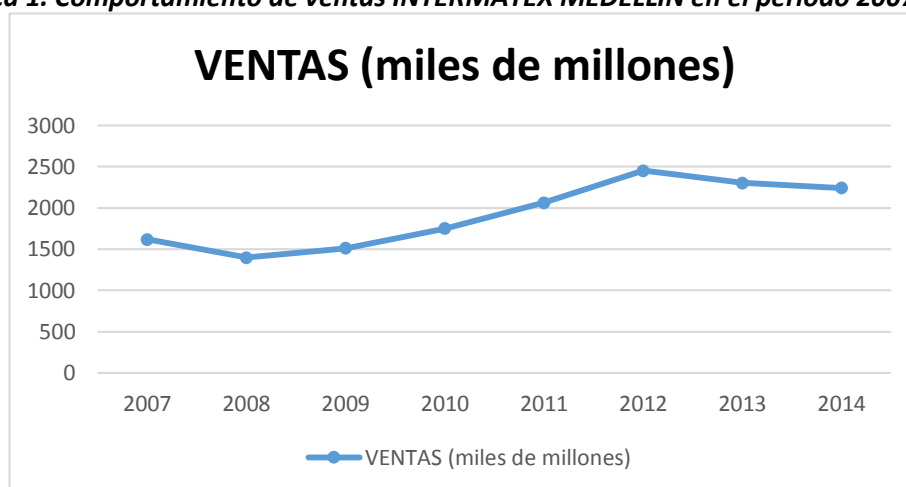
Finalmente y basándome en las fuentes recolectadas anteriormente se realizó un plan táctico en el que se plantean 4 estrategias enfocadas en la generación de alianzas, el incremento del conocimiento técnico de los asesores comerciales, el aumento de los niveles de servicio al cliente y la implementación de un plan de medios BTL. La ejecución de este plan táctico tiene un costo de \$141.900.000 y un nivel de ventas requerido de \$236.500.000.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El sector de la construcción creció para el 2013 un 9,8% y la construcción de viviendas aumentó también para el mismo año un 9,2% en Colombia según la Superintendencia de sociedades (2014). En este año la empresa Intermatex Medellín disminuyó sus ventas un 8%.

Gráfica 1. Comportamiento de ventas INTERMATEX MEDELLIN en el periodo 2007 - 2014



Fuente: propia, basado en el historial de ventas de Intermatex Medellín LTDA

Con el plan estratégico de marketing se pretende conocer las características de la empresa, su portafolio de productos, sus estrategias actuales de mercadeo, clientes actuales y competencia con el fin de analizar las posibles causas de la disminución de las ventas y así, generar estrategias de mercadeo que permitan a Intermatex Medellín LTDA aumentar su nivel.

Adicionalmente, el plan estratégico de marketing para la empresa Intermatex Medellín LTDA se realiza con el fin de obtener el título de Especialista en gerencia de mercadeo.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

INTERMATEX SL fue fundada en Valencia, España por el matrimonio conformado por Fidel Gil y Virginia Miralles en 1988. Desde sus inicios la empresa se ha dedicado fabricar, comercializar y promocionar materiales cerámicos de diferente naturaleza, rodapiés, molduras de PVC, perfiles de aluminio, peldaños, cenefas, etc. Atendiendo las necesidades del mercado la empresa incorpora, posteriormente, gres porcelánico, mesones, mallas de vidrio, fachadas rústicas, línea sanitaria y jacuzzis (Intermatex , 2014)

Luego de dos décadas de crecimiento y expansión, INTERMATEX SL cuenta actualmente con filiales propias en Colombia, Ecuador, México y China y en el Reino unido e Irlanda como MATEX SPAIN SL. (Intermatex , 2014). Intermatex opera en una veintena de países, principalmente de Europa y Suramérica. Cuenta con un equipo humano de más de cien personas. (Intermatex , 2014)

Gráfica 2. Sucursales de INTERMATEX SL a nivel mundial



Fuente: Catálogo de la compañía

En Colombia, Intermatex opera desde hace 20 años, cuenta con sucursales en 6 ciudades principales: Barranquilla, Cali, Bogotá, Villavicencio, Bucaramanga y Medellín y desde allí atienden gran número de ciudades intermedias y pequeñas poblaciones. En el país la empresa no tiene planta de producción, por lo que su actividad comercial es

exclusivamente la importación y comercialización de acabados de construcción provenientes de la casa matriz en España y un proveedor en China.

Intermatex Medellín LTDA, empezó labores en marzo de 1997. En la actualidad atiende más de 100 clientes en los principales municipios de Antioquia, contando con un equipo humano conformado por 9 personas, entre las cuales se encuentran 2 vendedores, un director comercial y el gerente general, además de dos personas encargadas de la contabilidad, dos personas encargadas de la bodega y una persona encargada de repartir la mercancía dentro del área metropolitana.

1.3 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

El sector de la construcción creció un 9,8% en el 2013, comportamiento promovido por un aumento de las obras civiles (10,4%) y por la construcción de edificaciones (9,2%). (Superintendencia de sociedades, 2014). Para el 2010 alrededor de 9270 empresas pertenecían al clúster de la construcción en Medellín, con activos totales cerca de 7590 millones de dólares. El 80,2 % lo conformaban las microempresas; 14,5% pequeñas empresas; 4,2% mediana empresa y 1,1% la gran empresa. 77 empresas se dedicaban al comercio al por mayor de productos diversos. (Cluster de la construcción Medellín y Antioquia, 2014)

La construcción como sector dinamizador del comercio ferretero y de materiales de construcción, debe su crecimiento, entre otras, a las políticas implementadas por los gobiernos, como los estímulos para la construcción de vivienda de interés social y el auge en la construcción de hoteles por el lado de la oferta, y la promoción de la compra de vivienda nueva por el lado de la demanda mediante el cubrimiento de tasa. (FENALCO, 2012)

De igual manera, el subsector edificador en Colombia ha jugado un papel fundamental en la economía nacional, tanto así que el gobierno nacional decidió convertirlo en uno de los principales impulsores de la actividad económica. Muchos factores han influido en el desempeño del sector edificador en el 2013 como por ejemplo el Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo (PIPE), el cual reactivó la dinámica del sector desde varios

frentes: el subsidio a la tasa de interés para población de ingresos medio que permitió acceder con mayores facilidades a viviendas nuevas entre 79 y 180 millones de pesos. Acompañando estas políticas, el sector financiero ha presentado resultados favorables, estimulando el desempeño y los volúmenes de actividad de la cadena de valor de las edificaciones. Así mismo, CAMACOL registró un aumento en el nivel de ventas, con un crecimiento del 13.6% entre mayo y octubre del 2013. En cuanto al programa de las 100 mil viviendas gratis CAMACOL registra que se han iniciado 37618 unidades, las cuales se empezaron a construir el último semestre de 2012 hasta el mes de octubre de 2013. (CAMACOL, 2013)

Así mismo, para CAMACOL (2013), el sector de la construcción creció un 6,4% en el año 2013 con respecto al primer trimestre del año. Las obras civiles y edificaciones aunque crecieron de menor forma también continuaron en ascenso.

1.4 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El inicio del impulso del sector de la construcción en Colombia, especialmente el de la vivienda, se puede enmarcar en cuatro hechos históricos:

El primero, la creación del sistema de financiamiento de Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC) y la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda (CAV). Segundo, apertura económica y crisis financiera al finalizar la década de los noventa. Tercero, consolidación del sistema de subsidio a la demanda de vivienda y recuperación del sector. Finalmente, creación del subsidio a la tasa de los créditos hipotecarios en 2009. (Lean Construction Enterprise, 2014)

En los años sesenta se generó la necesidad de la urbanización en Colombia. El crecimiento económico de los centros agrícolas era limitado, mientras que el crecimiento de los centros manufactureros podría lograrse mucho más rápido. Muchas familias campesinas migraron del campo a las ciudades por causa de la violencia, buscando seguridad. Desde entonces el estado y algunos organismos privados han debido buscar soluciones a esta problemática. Dichas migraciones generaron un problema de escasez de vivienda, el cual se enfrentó a través del Instituto de Crédito Territorial (ICT), encargado de financiar la

construcción de vivienda popular, y el Banco Central Hipotecario (BCH). Entre 1950 y 1972, estas dos entidades públicas financiaron cerca del 90% de la financiación formal de vivienda. También, contribuyendo al déficit de vivienda popular, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), a comienzos de los setenta, promovió unas corporaciones de vivienda en varias ciudades. Posteriormente, en 1972, el plan de desarrollo de Colombia 1970 – 1974, llamado el Plan de las Cuatro Estrategias. Este plan le dio un apoyo decisivo a la construcción de viviendas con la construcción del sistema UPAC, este sistema canalizaba los ahorros privados a través de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV). La nueva modalidad de ahorro fue muy exitosa, tanto así que se crean los créditos de vivienda, a corto plazo para los constructores, y a 15 años para los clientes.

La estructura de la oferta cambió, pasando el sector privado a jugar un papel importante mediante empresas constructoras, algunas de ellas de gran tamaño y de propiedad de los mismos dueños de varias de las CAV. Sin embargo, el balance de los diez primeros años de funcionamiento del sistema UPAC señaló que su acción no se encauzó contundentemente a la financiación de los sectores populares. De acuerdo a un balance gubernamental, entre 1973 y 1985 el déficit habitacional cuantitativo siguió aumentando en una proporción de 96.000 hogares. (Lean Construction Enterprise, 2014)

Por otra parte, a comienzos de los ochenta el gobierno empieza a prestar atención particular a la Vivienda de Interés Social (VIS), no sólo a través del ICT sino mediante la regulación a las corporaciones de ahorro y vivienda, Sin embargo, entre 1987 y 1990 el déficit habitacional continuó creciendo en más de 200.000 hogares. Así mismo, en 1990, se incentivó la demanda de vivienda de interés social mediante los subsidios estatales directos a los hogares de menores ingresos. “Entre 1991 y 1994 se promovieron 400.000 soluciones de vivienda” (Lean Construction Enterprise, 2014). A partir de 1993 se presentaron dos hechos importantes para el sector de la construcción en Colombia. El primero fue la transición de la banca especializada hacia la multibanca; el segundo, la desregularización del sistema de vivienda por el cual la corte constitucional solicitó volver a una unidad estrictamente atada a la inflación anual, creándose así la Unidad de Valor Real (UVR). Con

este fallo se redujeron las cuotas de amortización de los deudores y así salvarles las viviendas. De esta manera, con el fin de sobrepasar dicha crisis la estrategia estuvo dirigida al subsidio de la demanda y regímenes tributarios para aquellas constructoras que desarrollaran proyectos de vivienda de interés social. En la VIS se observó una demanda inagotable, alimentada por más de tres décadas de acumulación de déficit habitacional, que para el 2002 alcanzaba los tres millones de viviendas. (Lean Construction Enterprise, 2014)

Actualmente, la intervención estatal se encuentra en una nueva etapa producto de la crisis internacional del 2009 que produjo la caída del crédito hipotecario y los indicadores de en torno al sector de la construcción. Como medida en contra el estado creó una cobertura condicionada al subsidio a la tasa de interés de los créditos hipotecarios, en proporción inversa al precio de las viviendas. (Lean Construction Enterprise, 2014). Adicionalmente, el ministerio de vivienda crea en el 2012 el programa 100 mil viviendas gratis, el cual pretende entregar 100 mil viviendas a miles de hogares que viven en situación de extrema pobreza y por lo tanto no logran acceder a un crédito para obtener su vivienda. En octubre de 2014 ya se han terminado 67690 viviendas y están en ejecución 25082. (Ministerio de vivienda, 2014)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA

2.1 DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

Actualmente la misión de Intermatex está redactada de la (Intermatex Colombia, 2014) siguiente manera: “Ofrecer al mercado colombiano productos cerámicos de primera calidad innovando diseños y modelos actualizados acorde con las últimas tendencias del mercado mundial, prestando un excelente servicio a través de nuestra red de distribución a nivel nacional e internacional.”

Revisando la bibliografía se encuentra que “la misión de una empresa debe estar construida teniendo en cuenta su historia, preferencias actuales de la administración, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la organización y el conjunto de competencias distintivas” (Fernández, 2007)

Para el caso de Intermatex, se tuvo en cuenta los primeros cuatro aspectos, pero se dejó de lado varios de los campos de competencia en los que opera la compañía. Según Fernández (2007) y analizando la misión los campos de competencia en los que opera la compañía son los siguientes:

- **Campo de acción industrial:** en la misión no se evidencia que la empresa esté dirigida al sector de la construcción, simplemente menciona “productos cerámicos” pero dicha gama de productos puede referirse a muchas cosas que no son pertenecientes precisamente al sector de la construcción.
- **Campo de acción de productos y aplicaciones:** en la actualidad la misión de la empresa está obsoleta porque hoy no sólo se comercializan productos cerámicos, el portafolio de productos es muy amplio e involucra muchos materiales más.
- **Campo de acción de niveles de competencia:** en este aspecto la empresa si tiene muy claro que los diseños que vende deben de ser actualizados, pero podría

evidenciar en su misión la vanguardia tecnológica ya que se está innovando con nuevas tecnologías para una producción más eficiente.

- **Campo de acción de segmentos del mercado:** aunque la misión habla de una red de distribución, no menciona los segmentos de mercado que atiende la compañía.
- **Campo de acción vertical:** la misión de Intermetex no presenta los niveles de canalización en los que participa la compañía, como serían la importación y comercialización.
- **Campo geográfico de acción:** este aspecto si está bien delimitado dentro de la misión.

Teniendo en cuenta lo anterior la misión de la empresa Intermetex podría estar redactada de la siguiente manera: conformar una empresa trasnacional que a través de la importación, comercialización y distribución de acabados de construcción, ofrezca al mercado colombiano, por medio de distribuidores mayoristas, productos de primera calidad, innovando diseños, con tecnologías de vanguardia, acorde con las últimas tendencias del mercado mundial, teniendo siempre como premisa el excelente servicio al cliente.

2.2 DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

A continuación se presenta la visión actual que tiene Intermetex dentro de su alineación filosófica: “convertirnos en una empresa líder en la línea de acabados de construcción teniendo como objetivo principal el excelente servicio al cliente y la calidad de nuestros productos.” (Intermetex Colombia, 2014)

La visión es definida por como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000). Además “La visión de presentar de manera clara

cuales son las pretensiones de la empresa a futuro, cómo se visualiza en la actualidad y cómo desea verse en algunos años.” (Fernández, 2007)

Según Fleitman (2000) la visión se debería elaborar reponiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada del negocio?
- ¿Cómo será la empresa en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollará la empresa en el futuro?

Con base en lo anterior y delimitando un poco la visión de la empresa en el mercado colombiano se propone ajustarla de la siguiente manera: Para el 2020, Intermatex será la empresa más importante en la importación y comercialización de acabados de construcción para el mercado colombiano, teniendo como objetivo principal el excelente servicio al cliente y la calidad de nuestros productos.

2.3 DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Según Kottler, Kartajaya y Setiawan (2010), los valores corporativos deben estar alineados con la misión de la empresa, estimulando a los empleados actuar de acuerdo a ella, promoviendo que el comportamiento diario refleje la correcta definición de los mismos.

Para Intermatex los valores de la empresa corporativos de la empresa son:

- **Compromiso:** nos destacamos por trabajar en manera eficiente alcanzando las metas propuestas por la organización. (Intermatex Colombia, 2014)
- **Cooperación:** la colaboración y el trabajo en equipo son nuestras mejores aliadas para prestar un buen servicio al cliente. (Intermatex Colombia, 2014)
- **Pro actividad:** actuamos de forma asertivamente ante cualquier circunstancia que pueda ocurrir para alcanzar los objetivos. (Intermatex Colombia, 2014). En el texto anterior se debería corregir asertivamente por asertiva.

- **Liderazgo:** asumimos nuestras actividades como líderes dando lo mejor de sí mismos. (Intermatex Colombia, 2014)
- **Integridad:** nos caracterizamos por actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades laborales. (Intermatex Colombia, 2014)

Los valores corporativos de la empresa están bien planteados ya que se ajustan a su fin mismo, que es reflejar la forma de trabajar de la compañía y la labor de relaciones públicas internas, buscando generar un compromiso de trabajo de todos los colaboradores.

2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La estrategia competitiva de Intermatex es el medio por el cual la empresa cumple su misión y está enfocada en dos pilares fundamentales que son:

- **SATISFACCION DE CLIENTES:** el correcto asesoramiento sobre los productos de la compañía y entrega oportuna de los pedidos hacen que los clientes se sientan satisfechos. Para Intermatex es de vital importancia lograr la fidelización de los clientes y por tal razón se trata siempre de responder, satisfactoriamente, a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- **INNOVACION:** Intermatex siempre está a la vanguardia del mercado, de la mano con las nuevas tendencias en decoración e incorporando diferentes tecnologías en sus procesos de producción.

3. MARCO TEORICO

3.1 TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

3.1.1. DEFINICION DE MARKETING

Para entender la importancia del porque se pretende abordar temas como la estrategia del producto o servicio, el marketing relacional, la administración de ventas, entre otros, es importante saber y comprender cuál es el enfoque actual que se le da al marketing, a través de varias definiciones. La definición de marketing ha cambiado desde hace algunos años. En 1985 la American Marketing Association (citada por Ferrell & Hartline, 2012) definía el marketing como: “el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de las ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfaga los objetivos individuales y organizacionales”.

Posiblemente la definición de marketing aun suele limitarse a las ventas y la publicidad, y si bien hacen parte de este, no abarcan todo el concepto. El marketing actual se define como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler & Armstrong, 2012). Complementando este concepto la American Marketing Association (citada por Ferrell & Hartline, 2012) define actualmente el marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”. Ambas definiciones actuales tienen en común que el marketing es un proceso, el cual tiene como objetivos principales crear valor y mantener relaciones duraderas con los clientes.

3.1.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Como dice Kurtz (2012) se podría pensar en un producto como para cualquier objeto tangible que se tiene disponible en un mercado y que pueda satisfacer un deseo o una necesidad, pero esto no tendría en cuenta los servicios inherentes al producto ni el uso que se le dará a este. Basándose en lo anterior, hoy en día las empresas tienen como objetivo crear alternativas de productos que atraigan cada vez más a los clientes. “La planeación de una

oferta de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes. Esta oferta se convierte en la base sobre cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2012). En resumen, según lo expresado por Ferrell y Hartline (2012) el valor real de una oferta se deriva de la capacidad que tenga para entregar beneficios los cuales mejoran una situación o resuelven problemas de los clientes. Por tal razón, actualmente las empresas diferencian sus ofertas y además de fabricar productos o prestar un servicio, estas buscan entregar nuevas experiencias a sus clientes.

Por otra parte, según Kotler y Armstrong (2012) los productos, como los servicios se deben de considerar en tres niveles, como se muestra en la ilustración 2. Cada nivel representa el valor que el producto tiene para el cliente. A medida que los niveles aumentan, aumenta también el valor que el cliente percibe del producto. Al momento de desarrollar productos, los especialistas en mercadeo primero deben identificar el valor fundamental (en la ilustración es el círculo central) que los consumidores buscan en el producto y luego deben de diseñar el producto real, encontrando formas de aumentarlo, creando así, el valor y la experiencia que más satisfaga los deseos y las necesidades del cliente (en la ilustración es el círculo externo).

Gráfica 3. Tres niveles de producto



Fuente (Kotler & Armstrong, 2012)

Con el fin de diferenciar los distintos tipos de productos, Ferrell y Hartline (2012) los clasifican en 2 grandes categorías: productos de consumo y productos industriales o de negocio. Los productos de consumo son los que van destinados al consumo final y que suplen una necesidad inmediata. Y los productos industriales o de negocio son aquellos que se necesitan como materia prima para la transformación de otro producto.

Hay que mencionar además que según Kotler y Armstrong (2012) la marca es de gran ayuda para los compradores, pues ayuda a identificar productos y podrían brindar información sobre la calidad del producto. Además, la marca, siempre y cuando sea registrada, es de gran ayuda para los vendedores o fabricantes pues brinda protección legal al producto. Además de enumerar las ventajas del branding, es importante revisar algunos temas estratégicos que, según Ferrell y Hartline (2012), se debe considerar en la estrategia de marca, estos son: marcas de fabricante frente a marcas de etiqueta privada, lealtad a la marca, *brand equity*¹ y alianzas de marca.

No sólo la marca es importante para la toma de decisiones de un producto, sino también el empaque y etiquetado, el cual “implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 232). El empaque según Ferrell y Hartline (2012) tiene varias funciones, la principal es contener y proteger el producto. Sin embargo el empaque es una herramienta muy importante en la estrategia de marketing ya que ayuda a posicionar y dar reconocimiento a un producto.

Por su parte la etiqueta “no solo ayuda a la identificación y promoción del producto, también proporcionan una gran cantidad de información para que los clientes realicen selecciones apropiadas” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 208). Además, están también los servicios de apoyo a productos que como dicen Ferrell y Hartline (2012) los servicios de soporte pueden incluir cualquier cosa que la empresa ofrezca al cliente además del producto principal para darle valor.

¹ *Brand equity*: valor financiero de una marca

Cuando una empresa tiene dificultad en diferenciar sus productos en el mercado debido a que tienen la misma calidad y ofrece las mismas características y beneficios, proporcionar un buen servicio al cliente sería la única forma de diferenciación. Según Kotler y Armstrong (2012) para realizar servicios de apoyo primero se debe de realizar continuamente encuestas a los clientes en donde se evalúe la valoración que tienen estos de los servicios actuales y donde se obtengan nuevas ideas para nuevos servicios. Cuando la empresa evalúe la calidad de los servicios que está prestando, puede tomar medidas para solucionar inconformidades de los clientes y generar nuevos servicios que los dejen satisfechos.

Con respecto a las decisiones en la línea de productos, para Kotler y Armstrong (2012) existe una decisión importante en cuanto a la línea de productos² y se refiere al número de artículos que componen la línea de productos, llamada, extensión de línea de productos. Una empresa puede extender su línea de productos de dos formas: agregando más artículos a su rango actual o extendiendo, hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones, su línea de productos más allá de su rango actual.

Por otro lado, según Kotler y Armstrong (2012) la mezcla de producto³ está enfocada en cuatro dimensiones: ancho, extensión, profundidad y consistencia. El ancho abarca las distintas líneas de producto que tiene la compañía. La extensión se refiere a todos los artículos que hay dentro de todas sus líneas de productos. La profundidad son las versiones que se ofrecen de un producto. Por último, la consistencia se refiere a la relación que existe entre las líneas de productos. Para Ferrell y Hartline (2012) las dos decisiones importantes en cuanto a la mezcla de productos tienen que ver únicamente con la amplitud, porque al “ofrecer una amplia variedad de líneas de productos la empresa diversifica el riesgo en todo su portafolio de ofertas” y con la profundidad porque las empresas pueden atraer más clientes si ofrecen una gran variedad de productos en una línea específica.

² Línea de producto: grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o quedan dentro de ciertos rangos de precio. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 234).

³ Mezcla de productos, cartera de productos o portafolio de productos: todas las líneas de productos y artículos que determinada compañía ofrece a la venta.

3.1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Aun cuando el producto esté listo para introducirse en el mercado, se debe de analizar la forma en cómo se van a distribuir. Según Kurtz (2012) la estrategia de distribución se compone de dos partes: canales de marketing y la administración de la logística y de la cadena de suministro. Se define un canal de distribución como “un sistema organizado de las instituciones de marketing a través del cual los productos, recursos, información, fondos y propiedad de los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 265). En relación con lo anterior Kurtz (2012) afirma que los canales de marketing cumplen cuatro funciones principales: facilitar el intercambio, clasificación, estandarización de las transacciones de intercambio y por ultimo facilitar las búsquedas tanto para productores como para compradores. Este intercambio puede ir operado o no a través de un intermediario, el cual se define como “una organización que opera entre los productores y los consumidores o los usuarios de negocios” (Kurtz, 2012, pág. 416). Para Kotler y Armstrong (2012) y como lo muestra la ilustración 3, los intermediarios o distribuidores permiten ahorrar dinero a las empresas debido a que reducen la cantidad de trabajo que debieran realizar productores y consumidores.

Gráfica 4. Número de contactos con y sin distribuidor

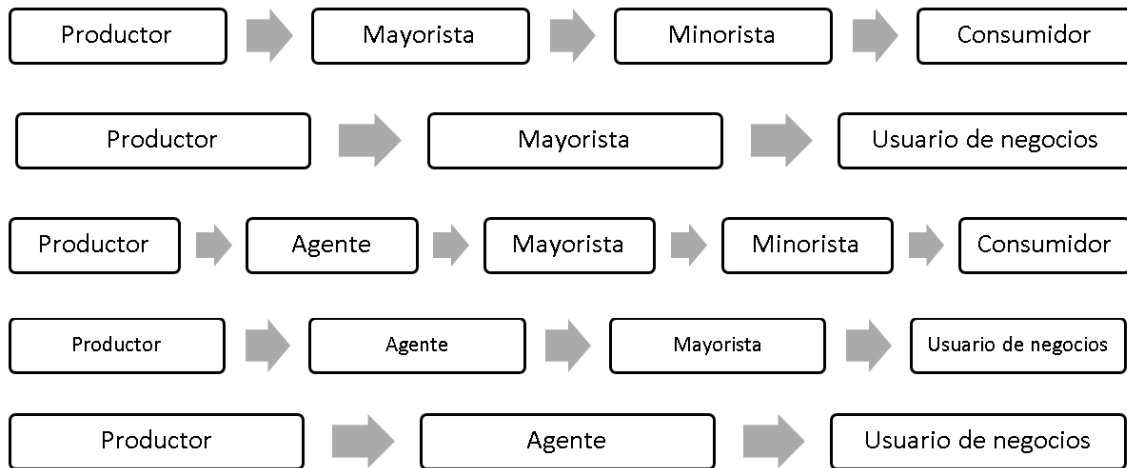


Fuente: (Kotler & Armstrong, Productos, servicios y marcas. Creación de valor para el cliente, 2012)

Complementando lo anterior, un nivel de canal es “la capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 343). En su texto, Kurtz (2012) menciona cuatro tipos de canales: venta directa, canales que utilizan intermediarios, distribución dual y los canales inversos. En la venta directa los bienes van, sin intermediarios, del productor al comprador o usuario

final. En cambio la venta indirecta son canales que involucran a los intermediarios del marketing y según pueden dar de 5 formas. En la ilustración 4 se muestran las diferentes formas de venta indirecta.

Gráfica 5. Formas de venta indirecta



Fuente: (Kurtz, 2012)

Con respecto al futuro de los canales de marketing Kurtz (2012) afirma que existen algunas tendencias que le están dando forma a dichos canales y a las maneras de funcionar de las cadenas de suministro, como por ejemplo:

- **Crecimiento del comercio electrónico:** debido al crecimiento de internet y del comercio electrónico las compañías han podido crear nuevos métodos para satisfacer los pedidos de los compradores y consumidores.
- **Cambios de poder en el canal:** con la aparición y convergencia del código de barras UPC, los sistemas en el punto de venta y los sistemas de administración de inventarios, los fabricantes perdieron todo el poder que tenían para manejar la información sobre las ventas, tendencias de producto y preferencias del cliente. Hoy en día, con los avances tecnológicos, los mayoristas y minoristas mantienen el poder en la mayoría de canales de consumo.

- **Funciones del *outsourcing*⁴ del canal:** en la actualidad se usa el *outsourcing*, además de reducir costos, para que las empresas se enfoquen en las competencias centrales de cada una de ellas.
- **El crecimiento de la distribución directa y las ventas al detalle que no son en tienda:** debido a que el uso de intermediarios aumenta el precio de los productos para el cliente final, las demandas de los clientes por precios más bajos han hecho que el crecimiento de este tipo de canal sea cada vez mayor. Actualmente podemos encontrar varios canales no tradicionales de venta directa como son: ventas por catálogo y marketing directo, venta directa, redes de compra a domicilio, máquinas expendedoras y publicidad de respuesta directa.

3.2 TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 MARKETING RELACIONAL Y CRM

El marketing relacional se define como el “desarrollo, crecimiento y mantenimiento de las relaciones a largo plazo y costo-efectivas con los clientes individuales, los proveedores, los distribuidores, los minoristas y otros socios para obtener un beneficio mutuo” (Kurtz, 2012). Las relaciones a largo plazo con los clientes se desarrollan por medio de cuatro procedimientos básicos:

1. Reunir, por medio de avances tecnológicos, información sobre los clientes como características demográficas, características de compra y de estilos de vida.
2. Analizar los datos y utilizarlos para la mezcla de marketing con el fin de enviar mensajes personalizados a cada uno de los clientes potenciales
3. Monitorear las interacciones con los clientes para evaluar el nivel de satisfacción del cliente y calcular el costo de atraer nuevos clientes y el monto de utilidades obtenidas durante la relación con los clientes.

⁴ *Outsourcing*: “delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado” (Schneider, 2004).

4. Por medio del software de administración de las relaciones con el cliente (CRM)⁵ orientan cada parte de la organización hacia el desarrollo de una diferenciación única de la empresa.

Dicho lo anterior, Kurtz (2012) afirma que las relaciones entre comprador y vendedor se dan en tres niveles. La tabla 1. Muestra como el compromiso entre ellos se incrementa cuando una persona o empresa progresa desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto. Dichos niveles son:

Primer nivel: enfoque en el precio

En este nivel las relaciones son más superficiales y existe menos probabilidad de generar relaciones a largo plazo. La fijación de precio y otros incentivos financieros son la base para motivar a los clientes y generar relaciones de compra con el vendedor.

Segundo nivel: interacciones sociales

Las interacciones entre compradores y vendedores se dan en un nivel social, lo cual genera vínculos menos superficiales con respecto al primer nivel. En esta etapa el servicio al cliente y la comunicación son puntos clave.

Tercer nivel: sociedad interdependiente

En este nivel, compradores y vendedores se convierten en socios de negocios, desarrollando una dependencia mutua que aumenta a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Tres niveles del marketing relacional

Característica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Vínculo principal	Financiero	Social	Estructural
Grado de personalización	Bajo	Medio	Medio a alto
Potencial para una ventaja competitiva sostenida	Bajo	Moderado	Alto

Fuente: (Kurtz, 2012)

⁵ CRM: Customer Relationship Management

Definitivamente, el fin último del marketing relacional, según Kurtz (2012) es convertir a los clientes en defensores activos del producto, esto se puede lograr a través de tres estrategias:

- **Grassroots marketing:** implica una conexión directa mediante canales secundarios. Se caracteriza por un bajo presupuesto pero un arduo trabajo físico, generando relaciones individuales perdurables con los clientes.
- **Marketing viral:** los clientes satisfechos corren la voz acerca de los productos entre otros consumidores.
- **Marketing del rumor:** un grupo de voluntarios realizan una prueba de productos y después se confía en ellos para que hablen de sus experiencias entre amigos y colegas.

Otro punto es la definición de la administración de las relaciones con el cliente CRM la cual se entiende como “una filosofía de negocios cuyo propósito es determinar e incrementar el valor para los clientes en formas que los motiven a seguir siendo leales” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 356). Según Kotler y Armstrong (2012) la administración de las relaciones con los clientes está basada en dos principios fundamentales: valor y satisfacción del cliente

- **Valor del cliente:** se entiende como “la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 12).
- **Satisfacción del cliente:** “grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 13). Para Kotler y Armstrong (2012) el cliente se siente insatisfecho cuando el producto no cumple con las expectativas, en cambio, si el desempeño es superior a sus expectativas, el cliente se sentirá satisfecho o incluso encantado. Cuando un cliente

se siente encantado, además de volver a comprar, se encarga de transmitir buenas experiencias con el producto, convirtiéndose en socio de marketing para la empresa.

Kotler y Armstrong (2012) afirman que las relaciones con los clientes pueden darse en dos niveles: relaciones básicas y relaciones personalizadas. En las relaciones básicas están las compañías que tienen muchos clientes para un producto y que tienen márgenes pequeños. Estas compañías no llaman a sus clientes por teléfono, ni trata de conocerlos en persona, las relaciones las establece a través de publicidad de creación de marca, relaciones públicas, sitios web, etc. Por otro lado, en las relaciones personalizadas, se encuentran los mercados con pocos clientes y con grandes márgenes, en donde una relación persona a persona es fundamental.

Con el fin de desarrollar vínculos más fuertes con los clientes, según Kotler y Armstrong (2012), los especialistas en mercadeo pueden desarrollar algunas herramientas como los programas de marketing de frecuencia en donde las personas que compran continuamente o en muchas cantidades, obtienen una recompensa por parte de la empresa o programas de marketing para asociaciones en donde las empresas crean comunidades y brindan beneficios especiales para sus miembros.

Como afirman Kotler y Armstrong (2012) además de manejar buenas relaciones con los clientes, los especialistas en mercadeo deben de tener presentes las relaciones con los socios, dentro y fuera de la compañía, con el fin de trabajar de manera conjunta en darle mayor valor al cliente.

- **Socios dentro de la compañía:** en la actualidad no sólo los encargados de marketing de una compañía deben de preocuparse por las relaciones con los clientes, en este proceso deben estar involucradas todas las áreas de la empresa porque en cualquier cargo se puede tener contacto directo o indirecto con el cliente.
- **Socios fuera de la empresa:** la mayoría de las compañías actualmente tienen muy claro que su éxito en la creación de relaciones con el cliente no depende solamente de sí mismas, su éxito depende de del buen desempeño que tenga toda su cadena de

suministro. Por tal razón los proveedores no son simples vendedores y los distribuidores no son simples clientes, todos son socios en la creación de valor para el cliente final. Según Ferrell y Hartline (2012) las empresas deben entender que todos los clientes tienen diferente valor para la empresa con el fin de centrarse en la participación del cliente.

Generalmente, el 20% de los clientes genera el 80% de las utilidades de la empresa, por tal razón, los clientes que requieren mucho apoyo personal y orientación o que devuelven frecuentemente los productos, resultan demasiado costosos para conservarlos porque generan muy poca utilidad. Por el contrario, los clientes que se clasifican dentro de ese 20% son a los cuales se deben encaminar las estrategias de retención debido a que estos son más leales y rentables, por tal razón las empresas deben de garantizar su continua satisfacción

Aunque, como afirman Ferrell y Hartline (2012), la administración de las relaciones en los mercados de negocios es muy similar a la practicada en los mercados de consumo, en los mercados de negocios el desarrollo de dichas relaciones suele ser más emotivo, complejo y con mayor grado de riesgo, debido a que en dichos mercados los compradores tienen menos opciones para elegir y generalmente los riesgos financieros son más altos.

3.2.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA DE VENTAS

Administrar la fuerza de ventas es un proceso gerencial que consta de tres etapas: planear, implantar y evaluar el grupo de vendedores y sus actividades. Sin embargo una administración eficaz debe de empezar por un gerente calificado que guie la fuerza de ventas. “Para ser eficaz, el gerente debe comprender a los clientes, apreciar la función de los vendedores y tener el respeto de la fuerza de ventas” (Stanton, 2007).

Como se mencionó anteriormente, la administración de ventas es un proceso que según Stanton (2007) consta de varias etapas como son:

- **Reclutamiento y selección:** en esta etapa, el ejecutivo o gerente de ventas se encarga de elegir al personal que ejecutará este proceso, para lo cual debe preparar una descripción por escrito del puesto, con el fin de identificar cuáles deben ser las aptitudes y habilidades que deben tener los aspirantes para desempeñar el trabajo,

reclutar el número adecuado de solicitantes y elegir entre los solicitantes las personas más calificadas.

- **Incorporación de los nuevos vendedores:** en esta etapa del proceso el gerente de ventas se encarga de integrar a los nuevos vendedores a la compañía, teniendo en cuenta que ellos deben familiarizarse con su trabajo y compañeros.
- **Capacitación de la fuerza de trabajo:** si bien las necesidades de capacitación son diferentes en todas las compañías, pues dependen de la experiencia en ventas de los trabajadores, el tipo de la posición en ventas y el tipo de producto que se vende, es necesario implementar un plan de capacitación que incluya tanto a los nuevos vendedores como a los experimentados.
- **Motivación de la fuerza de ventas:** debido a los múltiples rechazos que enfrentan los vendedores, en especial los que salen a la calle requieren de mucha motivación para no desanimarse con su trabajo. El reto del gerente está en encontrar qué los motiva, generalmente los vendedores jóvenes son motivados por incentivos económicos, mientras que los vendedores de más edad son motivados por recompensas no financieras como el reconocimiento o los elogios.
- **Compensación de la fuerza de ventas:** existen tres métodos para la compensación de la fuerza de ventas, el salario único, comisión única y un plan combinado. El salario único deja en manos del gerente el control del esfuerzo de los representantes, por tal razón, estos pueden dedicar tiempo a actividades diferentes de la ventas, sin embargo con este tipo de compensación el vendedor no se siente incentivado para aumentar su volumen de ventas. La comisión única, por el contrario, proporciona un incentivo al vendedor para que aumenten su nivel de ventas, sin embargo con este tipo de incentivo es difícil lograr que los vendedores ejecute tareas diferentes a la venta. Con base en lo anterior se puede decir que el método ideal es un plan de combinación en donde se reúnan las mejores características del salario único y las comisiones.

- **Supervisión de la fuerza de ventas:** si bien la supervisión es fundamental, esta es una tarea difícil de ejecutar debido a que los vendedores trabajan en lugares donde normalmente no es posible observarlos. El gerente debe tomar la decisión de cuánto supervisar ya que una supervisión muy estrecha puede ir en contra del sentimiento de independencia y una supervisión muy laxa puede generar falta de dirección. Por tal razón se recomienda que los gerentes acudan al método de observación en campo, en donde este dedica al menos la mitad de su tiempo en acompañar a los vendedores en sus visitas.
- **Evaluación del desempeño:** los gerentes deben de establecer criterios de desempeño y estudiar las actividades de los vendedores con el fin de crear nuevos planes de capacitación que actualicen a la fuerza de ventas e identificar oportunidades de mejora. Para tal fin se deben de establecer medidas cuantitativas (tasa de visitas, número de propuestas formales presentadas, pedidos, tasa de cierres) y medidas cualitativas (conocimientos de los productos, calidad de los informes, apariencia personal).

3.2.3 FUERZAS COMPETITIVAS

Si bien “la labor fundamental de un estratega es comprender y hacer frente a la competencia” (Porter, 2009), no se debe entender dicha competencia sólo como aquellos competidores directos pues existen otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

- **La influencia de los clientes:** en general los clientes tienden a influir con respecto a la competencia, pues estos piden precios más bajos, exigen mejor calidad o más prestaciones lo cual enfrenta a todos los participantes de la industria. Un grupo de clientes ejerce una influencia negociadora cuando:
 1. Existen pocos compradores o que cada uno compre un volumen demasiado grande con respecto al tamaño del vendedor.
 2. Los productos de la industria no presentan ninguna diferenciación entre ellos.

3. Cuando se cambia de vendedor el comprador no evidencia diferencia en los costos.
 4. El comprador amenaza con retirarse y producir él mismo.
- **La influencia de los proveedores:** los proveedores influyentes tienden a recibir más valor para sí mismos cuando cobran un precio elevado, pueden llegar a limitar la calidad de sus productos e incluso llegan a dejar en manos de los otros participantes de la industria sus propios costos. Un grupo de proveedores ejerce una influencia negociadora cuando:
 1. Su mercado es muy concentrado con relación a la industria en la que vende.
 2. Un grupo de proveedores venden en diferentes industrias sin depender de ninguna.
 3. Cuando el costo de cambiar de proveedor es muy alto para determinada industria.
 4. Los proveedores ofrecen productos sumamente diferenciados y no existe ningún sustitutivo.
 5. El proveedor amenaza con integrarse a la industria porque la percibe muy rentable.
 - **Nuevos competidores:** cuando los nuevos aspirantes entran en un mercado ejercen presión en los precios, los costos y el índice de inversión debido a que tienen una nueva capacidad y el deseo de obtener una cuota en el mercado. Cuando realmente ingresa un aspirante en el mercado, los competidores deben reducir los precios o incrementar la inversión para poder controlar al nuevo competidor. La amenaza que puede representar un nuevo competidor depende de las barreras de entrada que tenga la industria y las posibles represalias que tomen los demás competidores. Si se tienen pocas barreras de entrada y los competidores toman muy pocas o ninguna represalia, la amenaza de entrada del nuevo competidor es alta.

- **La amenaza de los sustitutos:** un sustituto es un producto que cumple la misma función de otro pero de diferente manera. Aunque en ocasiones son difíciles de identificar, los productos sustitutos casi siempre están ahí y si una empresa que tiene un producto sustitutivo no presenta diferenciación en sus programas de marketing, este inhibirá su crecimiento y afectará su rentabilidad. Existe una elevada amenaza de un sustitutivo cuando:
 1. Cuando, en comparación con los productos de la industria, este ofrece ventajas en cuanto el precio y sus beneficios.
 2. Cuando para el comprador cambiar su producto actual por uno sustitutivo presenta un costo muy bajo.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** la rivalidad entre los actuales competidores se puede presentar de muchas formas como son los precios bajos, los descuentos, mejoras en el producto, campañas agresivas de publicidad o mejoras en el servicio. Si se presenta una rivalidad en los precios esto podría afectar negativamente la rentabilidad de la industria además que acostumbra a los compradores a no centrarse en los atributos del producto si no solamente en su valor monetario. En cambio una competitividad basada en dimensiones diferentes al precio puede mejorar el valor que el cliente percibe del producto, a su vez que favorece los precios altos.

Para Porter (2009) es importante que el gerente de mercadeo comprenda las fuerzas competitivas, pues están revelan los orígenes de la rentabilidad que presenta la industria actualmente y al mismo tiempo son una herramienta para anticiparse e influenciar a la competencia, con el fin de defenderse de ellas y moldearlas para el beneficio de su empresa.

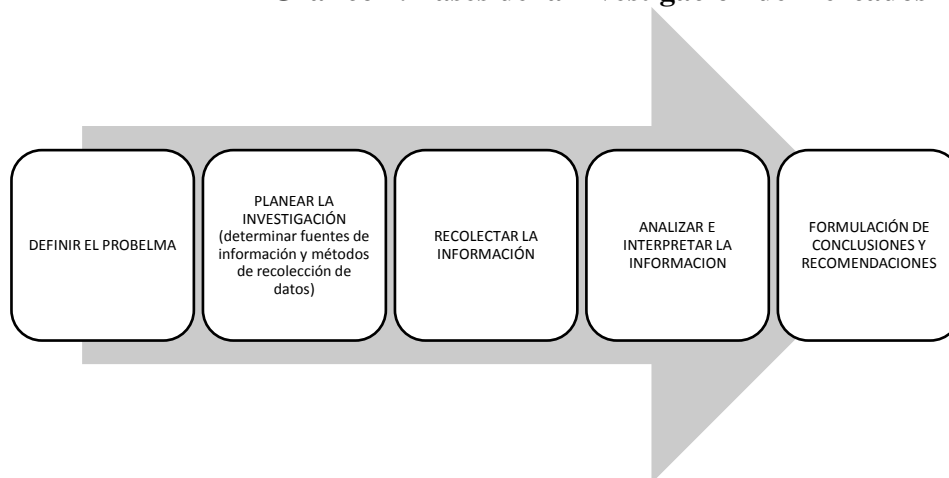
3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1. CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se dice que la investigación de mercados es sistemática puesto que requiere una planeación metódica en cada una de las etapas de su proceso. Con la investigación de mercados se pretende encontrar información real del estado actual del mercado. Es objetiva porque debe de realizarse en forma imparcial sin que las ideas del investigador influyan en el resultado de la misma. Malhotra define la investigación de mercados como “la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2004).

Según D´Astous, Sanabria y Sigué (2003) la investigación de mercados consiste en una serie de etapas en donde primero se identifica el problema u oportunidad, posteriormente se determinan las fuentes de información necesarias y los métodos de recolección de datos más adecuados para el desarrollo del estudio. Después de la recolección de datos, el investigador los debe analizar e interpretar, para de ahí sacar conclusiones. Por último, se debe entregar un informe en donde se presenten los resultados, Conclusiones y recomendaciones con el fin de que la empresa tome decisiones de marketing tanto operativo como estratégico.

Gráfico 1. Fases de la investigación de mercados



Fuente: (D´Astous, Sanabria, & Sigué, 2003)

3.3.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Antes de comenzar una investigación de mercados, Prieto (2013) afirma que se debe conocer el estado en el que se encuentra la empresa y hacia dónde quiere llegar. Para tal fin se debe realizar un análisis de los objetivos que se tienen en un corto, mediano y largo plazo, haciendo un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la compañía con relación a su entorno, además de la demanda, tipos de consumidores, tendencias y estrategias con el objetivo que el gerente pueda identificar los problemas u oportunidades que se quieren resolver con la investigación.

Para diagnosticar la situación actual de una empresa existen algunas herramientas, que serán utilizadas dentro de este plan, como son:

- **Matriz DOFA:** según francés (2006) este es un instrumento que permite cruzar las fortalezas y oportunidades con las amenazas y debilidades con el fin de generar estrategias que permitan que estas últimas se contrarresten. Las oportunidades factores externos que afectan la empresa de manera favorable para alcanzar la visión de la empresa, por el contrario las amenazas, que también son factores externos, dificultan el logro de esta visión. Por otra parte, las fortalezas son aquellas características propias de la empresa que se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, en cambio las debilidades, que también son características propias de la empresa, impiden o dificultan el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Análisis PEST:** Martínez y Milla (2012) definen este análisis como la herramienta más indicada para revisar el entorno general, examinando todos aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que son externos a la empresa y que están fuera de su control, pero que de una u otra forma afectan su desarrollo.

- **Análisis del entorno competitivo:** así mismo, afirman que el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter es la herramienta más utilizada para analizar el entorno competitivo, definiendo el entorno competitivo en términos de las cinco fuerzas básicas explicadas anteriormente en el punto 3.2.3. : (Francés, 2006) (Martinez & Milla, 2012)

3.3.3. INVESTIGACION CAUSAL

Según Malhotra (2004) los estudios causales se realizan generalmente para comprobar hipótesis de una forma científica con el fin de justificar las decisiones que toman los encargados de marketing sus decisiones y darles validez. La investigación causal se puede realizar con los siguientes fines:

- Entender que variables son causa y que variables son efecto de un fenómeno
- Determinar la naturaleza entre las variables causales y el efecto a pronosticarse.

Así mismo, afirma que una investigación descriptiva debe de estar basada en una o varias hipótesis que guíen el estudio; además se debe especificar el quién, dónde, qué, cuándo, porqué y como de la investigación así como el método que se pretende utilizar para la recolección de los datos. Complementando lo anterior, Lambin (2013) explica que existen dos métodos de recolección de información en fuentes primarias, que se pueden utilizar en la investigación descriptiva, como son:

- **Observación:** registra patrones de comportamiento de personas, objetos y acontecimientos, sin necesidad que haya comunicación directa con el sujeto estudiado. Generalmente los datos suministrados por la observación suelen ser más objetivos y exactos que en la comunicación. A pesar de estas grandes ventajas, las técnicas de observación no pueden dar información de motivos, actitudes, preferencias o intenciones.

- **Comunicación:** consiste en interrogar a las personas por medio de un cuestionario que puede presentarse de forma oral o escrita. Existen cuatro métodos para la recolección de esta información:
 1. **Entrevistas personales:** se aplica para productos nuevos o productos que requieren una amplia explicación. El entrevistador tiene un cuestionario preparado, se desarrollan las preguntas y las respuestas y generalmente se graba la sesión. Aunque son más costosas que otros métodos, las entrevistas personales tienen un índice de respuesta más alto.
 2. **Entrevistas telefónicas:** se utilizan para productos básicos, bien definidos o para características específicas de un producto. La información que se pretende adquirir debe ser limitada y no puede ser confidencial. Aunque es un método no muy costoso presenta dificultades en su aplicación por el corto tiempo que se tiene para realizar el cuestionario y por la invalidez de algunos números telefónicos lo cual imposibilita el contacto con ciertos individuos.
 3. **Cuestionarios por correo electrónico:** son utilizados cuando se quiere ampliar la base de una investigación. Este método requiere de preguntas específicas y limitadas para ser eficaz. Tiene un menor índice de respuesta que los dos anteriores aunque es menos costoso.
 4. **Encuestas en línea:** si bien es el método más rápido y menos costoso de los cuatro, permite una cobertura mundial y una codificación inmediata de las respuestas; no deja practicar un muestreo aleatorio pues condiciona la investigación a las personas que tiene acceso a internet y el control de la identificación de la persona que respondió la encuesta es deficiente.

Después de identificar cada uno de los métodos que existen para practicar un cuestionario, es importante destacar que el diseño del mismo es de suma importancia para obtener buenos resultados. Se debe de tener claro que el cuestionario cumple una función es

obtener información para alcanzar el objetivo de la investigación. Un cuestionario bien elaborado debe permitir que el entrevistado y el entrevistador se entiendan entre sí sin que haya un nivel de distorsión muy alto.

Zikmund (citado por Lambin, 2013) afirma que:

“asumir que las personas entenderán la pregunta, es un error común. Las personas simplemente pueden no saber lo que se les está preguntando. Pueden no estar enteradas del producto o tema de interés, pueden confundir el tema con alguna otra cosa, o la pregunta puede no significar lo mismo para cada uno de los entrevistados”.

Para continuar con la planeación de la investigación, el siguiente paso es seleccionar el método de muestreo, a quienes se les va a recolectar la información, es decir, seleccionar una fracción de la población objetivo con el fin de sacar conclusiones generales que apliquen para la población total. Los métodos de muestreo se dividen, según Lambin (2013), en dos grandes grupos:

- **Muestras probabilísticas:** el procedimiento de selección es objetivo y cada miembro de la población tiene una posibilidad, la cual es conocida y es mayor a cero, de ser incluido en la muestra.
- **Muestras no probabilísticas:** el procedimiento de selección es subjetivo y se desconoce la probabilidad de selección de cada miembro de la población.

Para finalizar se debe tener claro que después de obtener la información los investigadores deben transformarla en datos que ayuden a responder las hipótesis o preguntas planteadas por la persona encargada de la toma de decisiones. Para realizar dicha transformación se deben de ejecutar tres etapas: la conversión de los datos, el análisis descriptivo y el análisis inferencial.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Según Vanegas (2005) los factores críticos de competitividad FCC son aquellos elementos que son definidos por un sector de la industria, en los cuales una empresa debería enfocar todas sus estrategias para poder competir dentro del mismo y los factores clave de éxito son todas aquellas actividades que soportan los FCC.

Los FCC son externos e internos, los externos según Vanegas (2005) proceden del cliente y de la propia dinámica competitiva de cada sector, mientras que los internos son todos esos rasgos distintivos de una empresa que ayudan agregar valor a la organización

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
Seguridad de los productos.	Certificaciones en normas técnicas.
Credibilidad y cumplimiento.	Atención de reclamaciones y garantías.
Red de distribución y canales de venta	Seguimiento y control de pedidos.

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
Gestión financiera.	Recursos monetarios.
Gestión de importaciones.	Disponibilidad de inventarios.
Cultura organizacional	Estrategias para la comunicación y motivación del personal
Costos	Rentabilidad del canal

Según Vanegas (2005) los factores críticos de marketing son todos aquellos aspectos que producen una información estratégica clave para la toma de mejores decisiones y la formulación de los planes de empresa

FACTORES CRITICOS DE MARKETING	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING
Atención al cliente	Gerencia del servicio
Desarrollo de la cadena de suministro.	Venta directa.
Portafolio de productos.	Políticas de producto de acuerdo a las tendencias actuales.

NUDOS CRÍTICOS

Atención al cliente

DEBILIDAD La empresa no tiene trazabilidad en los procesos.	AMENAZA La principal competencia tiene un programa de CRM eficiente.
NUDO CRÍTICO Intermatex no tiene un control efectivo de sus procesos lo cual ocasiona que se desconozcan situaciones adversas que pueden generar descontento en los clientes, situación que es aprovechada por la competencia para aumentar su cuota de mercado.	

Desarrollo de los canales de distribución.

DEBILIDAD La empresa sólo comercializa sus productos a través de distribuidores.	AMENAZA Existen varios distribuidores que a su vez son competencia de la empresa
NUDO CRÍTICO La política de comercialización exclusiva a través de distribuidores hace que se pierdan oportunidades por venta. Además los distribuidores encarecen el producto lo que hace que el precio sea poco competitivo.	

Portafolio de productos.**DEBILIDAD**

Las decisiones del portafolio de producto están centralizadas en la casa matriz.

AMENAZA

Existen variedad de sustitutos para la mayoría de productos de la empresa.

NUDO CRITICO

La política de portafolio hace que se importen líneas de productos que actualmente no se comercializan en el mercado.

NUCLEOS DE VALOR**Atención al cliente****FORTALEZA**

El servicio de atención de garantías es eficiente y eficaz.

OPORTUNIDAD

En el mercado, las atenciones de garantías tienen un tiempo mínimo de respuesta de 48 horas.

NUCLEO DE VALOR

Como Intermatex tiene muy pocas reclamaciones por garantías el servicio se puede prestar de forma inmediata lo que hace que sea muy bien percibido por los clientes.

Desarrollo de los canales de distribución.**FORTALEZA**

Se cuenta con espacios y personal para realizar ventas directas.

OPORTUNIDAD

Existen muchas personas naturales que buscan productos para remodelar sus espacios.

NUCLEO DE VALOR

La venta directa en las instalaciones de la empresa podría convertirse en un nuevo modelo de distribución para la empresa.

Portafolio de productos.

FORTALEZA

El portafolio de productos es actualizado constantemente.

OPORTUNIDAD

China es el país más vanguardista en diseños y tecnologías para el sector.

NUCLEO DE VALOR

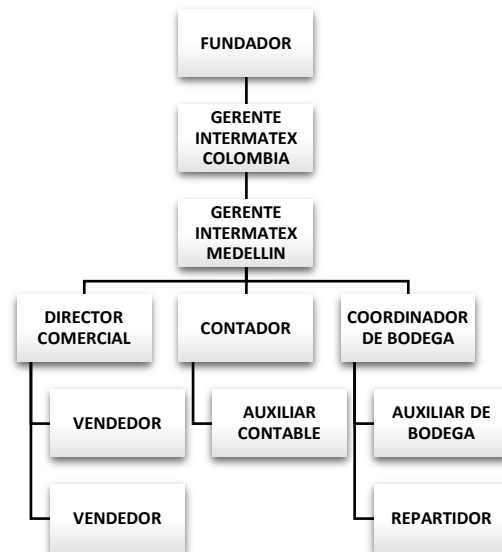
Las importaciones directas desde China hacen que se cuente con un portafolio de productos de última moda.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Gráfico 2. Organigrama de la empresa



Fuente: (Intermetex Colombia, 2014)

Si bien Intermetex Medellín tiene la mayoría de sus funciones comerciales independiente de las otras sucursales, algunas decisiones son centralizadas en la casa matriz y otras se deben tomar en consenso para todas las empresas del país, por ejemplo el tema documentación y legalización de las importaciones se maneja a través de Intermetex Bogotá.

RELACIONES CON PROVEEDORES:

El principal proveedor es Matex Spain, quien funciona como casa matriz y realiza las negociaciones con las empresas en China. Los pagos se realizan a 90 días.

Además se cuentan con proveedores de servicios:

- Transporte
- Nacionalización (CIA)
- Pólizas de seguros
- Asesorías técnicas
- Servicios públicos

Se cuenta con proveedores de insumos:

- De aseo
- Papelería
- Uniformes
- Material POP

SIIGO, proveedor de software, se encarga del mantenimiento de la contabilidad, se realiza contrato anual.

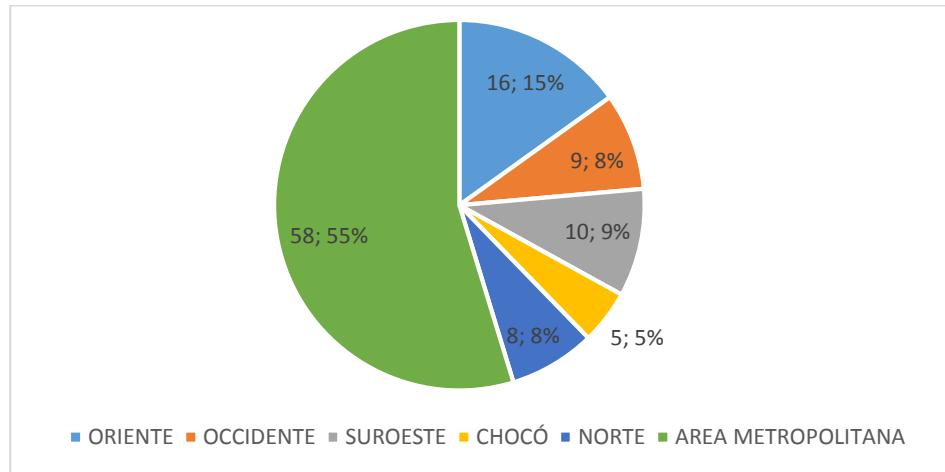
RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

El grupo de distribuidores está conformado por 106 distribuidores localizados en todas las regiones de Antioquia y parte del Chocó. Los clientes están conformados por almacenes especializados en acabados de construcción como Homecenter, Easy, Corona y Bodegas pisende; salas especializadas en la distribución de cerámica, depósitos de materiales y ferreterías. Los distribuidores son en la actualidad el único canal de distribución con el que cuenta Intermatex Medellín.

RELACION CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

- **De consumidores:** en los locales de los distribuidores los consumidores están en contacto directo con la marca pues en cada sitio la empresa tiene ubicado un mueble exhibidor, donde se muestran los productos líderes. Se cuenta también, en algunas salas, con ambientes decorados con los productos de la empresa para que los clientes puedan apreciarlos instalados dentro de un diseño completo. Además el servicio de atención de garantías se realiza directamente entre el consumidor y la empresa.
- **De negocios:** actualmente Intermatex Medellín está tratando de incursionar en el mercado de los constructores para atenderlos directamente y no a través de los distribuidores, tratando de generar alianzas con ellos. Además, se cuenta con un grupo de clientes VIP a los que se les maneja un precio especial debido a sus grandes y constantes compras.
- **De distribuidores:** el sistema de comercialización de Intermatex Medellín se realiza a través de alrededor de 200 distribuidores mayoristas, a los cuales se le vende con un plazo de pago que varía entre 30 y 60 días

Gráfico 3. Distribución de clientes por regiones



Fuente: propia, basada en listado de clientes de la empresa.

- **Del sector público:** actualmente existen varias normas que deben cumplir algunos de los productos que tiene en la empresa como:
 - NTC 920-1: explica las especificaciones técnicas para artefactos sanitarios
 - NTC 920-2: tiene los requisitos hidráulicos para inodoros.
 - NTC 919: presenta las especificaciones técnicas para la aplicación de azulejos y cerámicos.

Los productos ofrecidos por la empresa INTERMATEX MEDELLIN LTDA cumplen con los estándares estipulados en estas normas lo cual facilita su comercialización en el territorio nacional.

- **Internacionales:** la empresa es una empresa trasnacional, Los productos son enviados por la casa matriz desde España y China.

RELACION CON LOS COMPETIDORES

La relación con la competencia es muy escasa, no se ha intentado hacer ningún tipo de alianzas, debido a que la competencia en algunas ocasiones es desleal. El mercado en el que se compete, por los productos que se comercializan, es muy orientado al precio ya que es definitivo en la decisión de compra.

Los principales competidores que tiene INTERMATEX MEDELLIN son:

- **Organización corona:** multinacional colombiana con más de 130 años presencia en el mercado. Líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia. En Medellín y Antioquia tiene 4 tiendas donde distribuyen productos similares a los de INTERMATEX:
 - Hipercentro Corona Colombia (sector estadio)
 - Tienda cerámica Corona Guayabal
 - Tienda cerámica Corona Apartadó
 - Tienda cerámica Corona Universidad de Antioquia

La organización Corona representa el 22% de las ventas de la empresa, pero a su vez es la principal competencia en mallas y cenefas.

- **Decorcerámica:** organización colombiana dedicada a la comercialización de productos diferenciados en pisos, baños y cocinas. Presente en el mercado desde 1992. En Medellín cuentan con una sala de ventas ubicada en el centro comercial Univentas. Es la principal competencia en la línea de porcelanatos.
- **Prosein:** multinacional venezolana dedicada a la comercialización de porcelanatos, cerámicas, griferías, sanitarios, lavamanos, paneles de duchas, cabinas, bañeras, mosaicos, fachadas y piedras naturales. Sus salas de ventas están ubicadas en Bogotá, Cali y Armenia, en Medellín distribuyen en salas especializadas, depósitos y ferreterías.
- **Atmosferas:** empresa comercializadora de productos para el diseño, la construcción y la remodelación de espacios. En Medellín cuentan con dos salas de ventas:
 - Sala outlet: ubicada en la autopista sur, Itagüí.
 - Sala Univentas: ubicada en el Centro comercial Univentas.
- **Alfagres (alfa):** empresa dedicada a la producción, comercialización, distribución, importación y exportación de pisos, revestimientos para vivienda, oficinas y

construcción en general. Presentes en el mercado desde 1971 espacios. En Medellín y Antioquia cuentan con 5 salas de ventas:

- Apartadó
 - Belén
 - Av. Bolivariana
 - Guayabal
 - Centro comercial Univentas
- **Importadores particulares** los cuales mandan a fabricar los productos directamente a China, sin intermediarios, logrando su comercialización a un precio más bajo.

RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES

- **Financieros:** a través de las corporaciones bancarias hay una relación de financiamiento de la operación de la empresa. Se realizan giros financiados, los cuales tienen un plazo de pago que va desde los 6 meses hasta un año.
- **Gubernamentales:** la única relación que se tiene es el pago de impuestos.
- **De acción ciudadana:** se tienen labores de recolección de cartón y estibas, desechadas del material de empaque, los cuales se regalan a los recicladores para su venta. Además se tiene un convenio con la fundación dame la mano, a la cual se le regalan productos que por su poco inventario son difíciles de vender, pero que se encuentran en perfecto estado.
- **Locales:** se generan 9 empleos directos y varios indirectos a través de los servicios de transporte, aseo y mantenimiento.
- **Interno:** con los empleados se hacen actividades motivacionales como charlas y encuentros grupales. A final de año existe un programa de incentivos y comisiones, además se realiza una fiesta y cena de fin de año en donde la empresa reparte a cada uno de sus empleados una ancheta con diferentes productos alimenticios. Cada 8 días

se tiene una reunión grupal para hablar de diferencias, inconformidades, felicitaciones, etc.

4.2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

FACTORES DEL MACROENTORNO

ENTORNO DEMOGRAFICO. Según el último censo realizado por el DANE en el 2005 la caracterización demográfica de Antioquia es la siguiente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2010)

- POBLACION: 5.601.507
- TIPO DE VIVIENDA: 53.3% vive en casa, 43,4% vive en apartamento y el 3,2% vive en un cuarto u otros tipos de vivienda.
- PROMEDIO DE PERSONAS POR HOGAR: 3,8
- DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION POR GÉNERO: del total de la población de Antioquia el 48,3% son hombres y el 51,7% mujeres.

ENTORNO ECONOMICO

PIB: si el PIB aumenta, aumenta la posibilidad que la población invierta en la remodelación o adquisición de sus viviendas lo cual a su vez aumenta el consumo de acabados de construcción

Tasa de desempleo: al disminuir el desempleo, existe más población con poder adquisitivo que puede invertir en la compra o remodelación de vivienda.

Precio de la gasolina: cuando aumenta el precio de la gasolina, se aumentan los costos de distribución de la empresa, afectando el porcentaje de utilidad de los productos.

Tasa de cambio: con el aumento del precio del dólar los costos de los productos son muy altos lo que hace que el precio no sea competitivo.

ENTORNO NATURAL / AMBIENTAL

El agua se utiliza únicamente para los procesos de limpieza de las oficinas, bodega y camiones.

Para el control de emisiones de dióxido de carbono de los camiones la empresa realiza cumplidamente las revisiones pertinentes.

Lo anterior sumado al reciclaje que se realiza de cartón y papel de oficina hace que Intermatex sea una empresa responsable con el cuidado del medio ambiente.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Nuevas tecnologías de impresión: se realizan impresiones digitales en la línea de listelos para reemplazar los diseños tradicionales que eran pintados. Esta tecnología permite sacar diseños más limpios y una producción más rápida.

Internet: es el medio de comunicación por excelencia de la empresa, todo el sistema de inventarios, compras y comunicaciones funciona a través de un servidor online.

ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Normas técnicas: actualmente en Colombia para el sector de la construcción se tiene una gran cantidad de normas que regulan las construcciones. Los productos ofrecidos por la empresa cumplen con los estándares estipulados en estas normas.

Ley de vivienda de interés prioritario: esta ley fomenta la construcción de vivienda lo cual podría significar una oportunidad de mercado para la empresa.

Política arancelaria para elementos de cerámica: actualmente la empresa paga 15% de arancel por productos de porcelana como lavamanos y sanitarios. Con el fin de dar apoyo al sector de la construcción el gobierno implementó para varios productos de cerámica, entre ellos lavamanos y sanitarios, un 0% de arancel. Esto representa una gran oportunidad para la empresa ya que, hasta el momento, nadie en la ciudad comercializa este tipo de productos.

Procesos de nacionalización: en ocasiones son procesos muy lentos, lo cual hace que se retrasen las entregas de los productos a los distribuidores.

Protección de diseño industrial: aunque existen normas para la protección industrial estas no son suficientes para prevenir de forma eficiente la copia de los diseños.

ENTORNO SOCIOCULTURAL

Problemas de orden público en las vías: son generados principalmente por grupos al margen de la ley, los cuales impiden el paso por las carreteras haciendo que se retrase o incluso se cancele la entrega de los productos a los clientes hasta que la situación este en completo orden asegurándonos que el transportador no corre ningún peligro.

Infraestructura vial: no se tienen vías adecuadas para transitar entre los puertos y la ciudad, así como tampoco para la distribución hacia algunos municipios lo que causa que en algunas ocasiones se retrase o incluso se cancele la entrega de los productos a los clientes.

Consumidores: son personas interesadas en remodelar o decorar uno o varios espacios de sus viviendas, oficinas u otros lugares habitacionales. De clase media alta, interesadas por el diseño y la calidad de sus productos. Adquieren este tipo de producto una o dos veces durante su vida y generalmente acuden a salas especializadas para realizar su compra.

4.3. ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS

1. Los productos y servicios son de alta calidad
2. Innovación en el diseño de los productos
3. La empresa cuenta con buena reputación
4. Se cuenta con propiedad de patentes en los diseños de algunos productos
5. Se cuenta con certificaciones ICONTEC

DEBILIDADES

1. El equipo de ventas no tiene habilidades negociadoras
2. Las decisiones del portafolio de productos son centralizados en la casa matriz.
3. Existen productos con mucho inventario en saldos.

4. No existe trazabilidad en los procesos
5. No existen alianzas de negocios

OPORTUNIDADES

1. Eliminación de aranceles para lavamanos y sanitarios de cerámica
2. Alianzas con empresas adheridas al clúster y CAMACOL
3. Posibilidad de venta directa al consumidor
4. Crecimiento acelerado del sector de la construcción

AMENAZAS

1. Alza en la cotización del dólar
2. Competencia desleal
3. No existe una clara política para la estandarización de los precios del transporte de carga.
4. Altos precios de la gasolina
5. Aumento de arancel a los productos importados de China

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO

Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

1. Importar lavamanos y sanitarios de cerámica para aprovechar la eliminación del arancel que pasaría del 15 al 0%.
2. Licitación para que la empresa se convierta en proveedor del gobierno en programa de construcción de viviendas de interés social.
3. Generar alianzas que permitan comercializar los productos para las diferentes empresas pertenecientes al Clúster y CAMACOL
4. Generar un plan de medios BTL que permita reforzar la imagen que tienen los clientes de la marca.

ESTRATEGIAS FA**Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas**

1. Instaurar las denuncias respectivas ante la Superintendencia de industria y comercio para combatir la competencia desleal
2. Ofrecer excelentes servicios posventa como valor agregado para hacer más competitivo el producto.
3. Buscar proveedores en nuevos mercados como Brasil.

ESTRATEGIAS DO**Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades**

1. Abrir una sala de ventas propia para comercializar saldos al consumidor final.
2. Buscar nuevos mercados como constructoras y empresas de arquitectura e ingeniería.
3. Capacitar al equipo de ventas y al gerente general para que mejoren sus habilidades comerciales.

ESTRATEGIAS DA**Medidas defensivas**

1. Crear un programa de relacionamiento directo con el cliente para realizar seguimiento a todos los procesos.
2. Integrar los programas de trazabilidad de la casa matriz con los de Intermatex Colombia.

4.4 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

Existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en el sector de la construcción, por un lado está lo que se denomina ferretería pesada, productos utilizados en grandes obras de ingeniería y construcción: hierros redondos, galvanizados, varillas, laminas en caliente y frio y perfiles de formatos grandes. El 60% de este mercado es distribuido por grandes ferreterías y depósitos.

Por otro lado, existe la línea liviana, conformada por las herramientas de mano y sus accesorios, tornillería, tubería, válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras y cizallas entre otros. El sector de la construcción está compuesto por empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de productos. Dentro de éstos también se pueden mencionar las varillas, laminas, tubos, codos, manguitos, empalmes, bridas, herramientas de mano, hojas de sierra y en general, los demás accesorios utilizados en obras de construcción, industrias metalmeccánicas, entre otros. El sector de materiales de construcción abarca los subsectores de cemento, ladrillo, tejas, enchapes, pisos, revestimientos, grifería e incluso material sanitario, los materiales en tierra cocida o ladrillos, el mármol y los productos prefabricados a base de cemento, y hormigón, hasta la fabricación de cal y yeso. Adicionalmente, cubre los establecimientos con venta de madera para la construcción, carpintería metálica, fabricación de tuberías, revestimientos y baldosas. (FENALCO, 2012)

Hay que mencionar, además que una de las maneras de medir el comportamiento del sector de las edificaciones es por medio de los metros cuadrados efectivamente construidos. Durante el primer trimestre del año 2013 se presentó un crecimiento de dicha variable, del 18.5% para el sector residencial y del 18% para el sector no habitacional. En el segundo trimestre del año el sector residencial alcanzó un crecimiento del 22.06%, mientras que el sector no habitacional tuvo un bajo crecimiento del 13.3% (CAMACOL, 2013)

Así mismo, la construcción ha sido uno de los sectores más dinámicos de la economía durante el año 2013 y ha presentado una recuperación frente a las cifras presentadas en el 2012. Dicho desempeño lo comprueba la demanda representada por las ventas, mostrando un comportamiento positivo y sólido. Entre enero y octubre del año 2013 las unidades habitacionales vendidas superiores a los 135 SML registraron un aumento del 16.5% y las correspondientes al segmento de vivienda de interés social crecieron un 12.1% (CAMACOL, 2013).

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El sector de la construcción creció un 9,8% en el 2013, comportamiento promovido por un aumento de las obras civiles (10,4%) y por la construcción de edificaciones (9,2%). (Superintendencia de sociedades, 2014). Por otro lado en para el 2010 alrededor de 9270

empresas pertenecían al clúster de la construcción en Medellín, con activos totales cerca de 7590 millones de dólares. El 80,2 % lo conformaban las microempresas; 14,5% pequeñas empresas; 4,2% mediana empresa y 1,1% la gran empresa. 77 empresas se dedicaban al comercio al por mayor de productos diversos. (Cluster de la construcción Medellín y Antioquia, 2014).

4.2.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Tabla 2. Análisis de los principales competidores de Intermatex Medellín.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	VENTAS 2013 (millones de pesos)
CORONA	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en los tiempos de entrega de algunos productos. • Retrasos en la innovación de diseños en listelos, mosaicos y cenefas. • Ineficientes servicios posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son fabricantes y establecen el precio en el mercado. • La marca está posicionada en el mercado. • Cuentan con muchos puntos de venta propios. • Tiene un músculo financiero grande. • Cuenta con más de 130 años de experiencia en el mercado. • Tienen gran conocimiento del mercado y las preferencias de los clientes. 	209.600
DECORCERÁMICA	<ul style="list-style-type: none"> • El cubrimiento del mercado sólo abarca el área metropolitana. • Incumplimiento en los tiempos de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con llamativas salas de venta propias. • Tienen un programa de soporte técnico y asesorías para el cliente. • Tienen programas de financiación con plazos de pago hasta de 6 meses. • Presentan el servicio de instalación. 	127.200
MATERIALES EMO	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un sistema eficiente de respuesta a las solicitudes enviadas por la página web. • Los tiempos de entrega son largos. • Las respuestas a las reclamaciones son ineficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un programa de soporte técnico. • Ofrecen crédito directo. • La página web es muy llamativa e interactiva. • Tienen convenios con varias empresas • Cuentan con varias salas de venta propia en Medellín. 	88.700

Fuente: propia

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

COMPETIDORES ACTUALES: los principales competidores de Intermetex cuentan con salas de venta propias donde tienen venta directa al público. Cuentan con disponibilidad de recursos para hacer fuertes inversiones en estrategias promocionales, logrando una mayor participación en el mercado. Existe una fuerte rivalidad entre los competidores en cuanto al manejo de precios y diseños por lo cual se deben generar estrategias como el aumento de la calidad de los servicios postventa, con el fin de superar las ventajas competitivas de las otras empresas.

PARTICIPANTES POTENCIALES: en el mercado local de acabados de construcción no hay muchas barreras de entrada por lo que existe la facilidad para que ingresen nuevos competidores puesto que hoy en día es más fácil importar y negociar productos con otros países por los tratados de libre comercio. Esta fuerza es muy importante porque generalmente los nuevos competidores son importadores particulares, los cuales cuentan con autonomía propia para tomar todas sus decisiones.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: dentro del sector de la construcción existen muchos acabados, como los listelos, cenefas, mosaicos, recubrimientos, papel adhesivo, entre otros, que pueden remplazarse entre sí. Intermetex tiene esto previsto y por tal motivo comercializa diferentes productos sustitutos, como los listelos y mosaicos, con diferentes diseños y precios.

PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR: en la actualidad, al tener Intermetex una política de comercialización exclusiva a través de distribuidores y al ser este un mercado tan competitivo, con productos tan similares en cuanto a su precio y teniendo en cuenta que en la industria de los acabados de construcción existe una alta sensibilidad a los precios y existen muchos competidores, el poder de negociación es alto, pues si la empresa no les vende, habrá otros que si lo hagan.

PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR: en relación con los productos que la empresa comercializa, los dos proveedores, Matex Spain y Matex Foshan, que se tienen, cuentan con un control total de los términos de negociación, es decir, establecen los precios,

tiempos de pago, tiempos de entrega y condiciones de garantías . Es una fuerza sumamente importante porque si alguno de ellos dejara de venderle a la empresa no se contarían con otras opciones.

4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

A continuación se enuncia los procesos y estructura comercial de Intermatex Medellín y de sus tres principales competidores:

INTERMATEX MEDELLIN: Intermatex Medellín vende en almacenes mayoristas, depósitos de materiales y ferreterías del área metropolitana y municipios de Antioquia y Chocó. Los vendedores están encargados de realizar las visitas a los clientes, realizando una presentación de los productos, la cual es reforzada con un material exhibidor en punto de venta, posteriormente se toman y despachan los pedidos. Si es a nivel local (área metropolitana) los reparte el despachador y si son clientes fuera del área los pedidos los entregan los vendedores en sus visitas y en casos urgentes son enviados a través de una empresa transportadora. El director de ventas se encarga de monitorear y coordinar todos los procesos comerciales como rutas de ventas, correrías, nuevos mercados y acompañamiento a la fuerza de ventas. Además, cuenta con políticas comerciales de compras y ventas.

Para las compras se estableció que estas se realizarían siempre a través de la casa matriz. Como política de venta se tiene establecido la venta a través de distribuidores mayoristas y no al consumidor final. Así mismo, el área comercial está conformada por el gerente general, quien es el encargado de realizar anualmente el presupuesto general y el presupuesto de ventas, verificar mensualmente el cumplimiento de dicho presupuesto, rendir cuentas al gerente en Colombia y al fundador de la compañía y ser el representante de la empresa en ferias y convenciones nacionales e internacionales; un director comercial quien es el encargado de hacer seguimiento a la atención que le dan los vendedores a los clientes, abrir nuevos mercados, rendir cuentas al gerente general y acompañar a los vendedores en algunas rutas; dos vendedores, distribuidos por zonas, que se dedican a visitar los clientes, ofrecer el portafolio de productos y

tomar pedidos, renovar las exhibiciones de la empresa donde los clientes y recuperar la cartera vencida.

CORONA: Almacenes Corona vende directamente al consumidor final a través de 4 tiendas propias ubicadas en Itagüí, Medellín y Apartadó. También comercializa sus productos a través de 107 distribuidores en el Área metropolitana y municipios cercanos, entre los que se encuentran distribuidores mayoristas, almacenes de cadena, depósitos y ferreterías. Para Corona, en Medellín, el departamento comercial está organizado de la siguiente manera:

- 60 asesores, 4 gerentes de almacén y 1 ejecutivo comerciales para sus puntos de venta propios, distribuidos por almacén.
- 40 asesores y 3 ejecutivos comerciales para vender sus productos a los distribuidores, estos están repartidos por zonas.


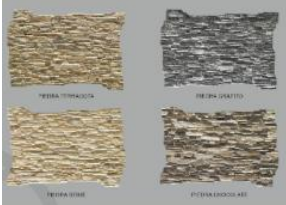


Cuentan además con un gerente de negocio y un gerente de mercadeo.

DECORCERÁMICA: Dercorcerámica comercializa sus productos a los consumidores finales directamente es su centro de remodelación ubicado en el centro comercial Univentas y a través de 5 distribuidores ubicados en Medellín y Sabaneta y otros 4 ubicados en Rionegro, Quibdó, Apartadó y Chigorodó. La empresa cuenta con dos grandes áreas, un área de atención corporativa y otra área que atiende la red asociativa en ventas (distribuidores). Cada una de estas áreas tiene su propio ejecutivo de área. Además cuentan con aproximadamente 12 asesores por cada centro, un director de sala, un coordinador de soporte técnico y un gerente comercial y de mercadeo.

EMO MATERIALES: Emo materiales sólo distribuye sus productos a través de sus 9 salas de ventas, ubicadas en Medellín, Itagüí, Sabaneta, Rionegro, Bello y Apartadó. En Emo materiales el equipo comercial está conformada por un director comercial, 9 jefes de sala y 40 asesores comerciales distribuidos por sala.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla 3. Productos y precios de Intermatex y sus dos principales competidores

Pcto	Variable	Intermatex	Corona	Decorcerámica	
Mosaicos	Presentación	Unidad	Unidad	Unidad	
	Empaque	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	
	Precio COP	Entre 30000 y 70000	Entre 10000 y 50000	Entre 12000 y 60000	
Porcelanicos Pisos y revestimiento	Presentación	Metro cuadrado	Metro cuadrado	Metro cuadrado	
	Empaque	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	
	Precio COP	49900 Y 60000	Entre 22000 y 80000	Entre 20000 y 12000	
Listelos	Presentación	Unidad	Unidad	Unidad	
	Empaque	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	Caja de cartón o peletizados	
	Precio COP	Entre 5000 y 10000	Entre 2500 y 6000	NO VENDE	
Sanitarios	Presentación	Unidad	Unidad	Unidad	
	Empaque	Caja de cartón	Caja de cartón	Caja de cartón	
	Precio en pesos colombianos	255000	299000	350000	

Fuente: propia

4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

SEGMENTO 1: consumidores finales

Hombres o mujeres de Antioquia, de clase media-alta, propietarios de vivienda, con alta capacidad de compra, profesionales, con un trabajo estable que deseen remodelar algún ambiente de su vivienda, que les gusten los diseños vanguardistas y que aprecien la calidad de los productos por encima del precio. Su necesidad primaria está basada en una necesidad de autorrealización: remodelar su vivienda. Generalmente los consumidores no remodelan al mismo tiempo todos los ambientes de su vivienda, por lo general cada uno o dos años se remodela una parte y no se vuelve a remodelar en 15 o 20 años.

SEGMENTO 2: ingenieros o arquitectos líderes de obra

Hombres o mujeres, que trabajen para constructoras enfocadas en proyectos habitacionales o comerciales, públicos o privados, ingenieros o arquitectos líderes de construcciones, de Antioquia, con alto nivel de negociación, con decisión de compra interesados en adquirir acabados de construcción con certificaciones ICONTEC, enfocados en comprar productos de alta calidad, que les aporten seguridad a sus construcciones y que tenga algún tipo de certificación, con diseños llamativos y novedosos. Generalmente este tipo de público compra una vez, cuando se empieza a dar acabado a las construcciones, sus compras están basadas en la calidad de los productos, además de la uniformidad y diseño que se le pueda dar a los acabados.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 4. Ficha técnica de la Investigación de mercados Intermatex Medellín

Fuente de financiación	Propia
Enfoque	Cuantitativo
Tipo de investigación	Causal
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Universo de estudio	106 distribuidores
Tamaño de muestra	85
Tipo de muestra	Probabilística. Aleatoria simple
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Periodo trabajo de campo	Abril 18 de 2015 a Abril 28 de 2015

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En este plan de mercadeo se realizó una investigación de mercados con la finalidad de conocer los factores que impulsan la compra de los productos ofrecidos por Intermatex Medellín en los distribuidores de Antioquia. Se encuestaron personas encargadas de la decisión de compra en las empresas distribuidoras en Antioquia.

La investigación realizada causal ya que se pretendía encontrar las posibles causas de la disminución en las ventas de la empresa durante el año 2014. El instrumento de medición utilizado fue la encuesta, la cual se les aplicó a 85 personas aleatoriamente seleccionadas.

Posteriormente se procesaron los datos obtenidos, se analizaron y se presentó la información en forma de tablas y gráficos para su mayor comprensión. Se conoció información relevante sobre las causas por las cuales los distribuidores dejan de comprarle a Intermetex, así como también se evidenció el grado de satisfacción que tienen los clientes con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Finalmente se llegó a la conclusión que el precio y el servicio al cliente son factores fundamentales que influyen en la decisión de compra de los distribuidores.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

¿Cuáles son los factores que impulsan la compra de los productos ofrecidos por Intermetex Medellín en los distribuidores de Antioquia?

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo general

Identificar los factores de decisión de compra de los distribuidores de Intermetex en Antioquia.

Objetivos específicos

- Entender las razones por las cuales los distribuidores dejan de comprar los productos de Intermetex
- Determinar el conocimiento que tienen los encargados de compras de los distribuidores sobre los productos y servicios ofrecidos por Intermetex Medellín.
- Conocer la percepción que tienen los encargados de compras de los distribuidores acerca de los productos y servicios ofrecidos por Intermetex Medellín.
- Determinar la importancia que tiene la atención al cliente en la decisión de compra de los distribuidores

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

1. Inicialmente se decidió el tipo de investigación realizar, o un estudio cuantitativo porque se necesitaba conocer cifras que permitieran realizar una comparación de las variables que se querían estudiar. El tipo de investigación fue causal porque se pretendía encontrar las causas de la disminución de las ventas durante el año 2014. El tipo de muestra se seleccionó de forma aleatoria para que todos tuvieran la misma probabilidad de ser encuestados y no hubiera sesgo en el estudio.
2. Se calculó el tamaño de la muestra para una población finita, con un universo de 106, un error del 5% y un nivel de confianza del 95% mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 NP(1 - P)}{(N - 1)e^2 + Z^2 P(1 - P)}$$

Donde

N= tamaño de la población, universo

P= Proporción de la población que posee las características cuando “n” se conoce tal proporción se asume que “p” es 50.

e= margen de error

Z= desviación estándar, para un nivel de confianza del 95% es 1,96

3. Se seleccionaron aleatoriamente los encuestados y se finalizó cuando se completó el número de encuestas requeridas.
4. Se validó el cuestionario con 10 personas para asegurar que las preguntas fueran claras y de fácil respuesta.
5. Se aplicaron 5 encuestas mediante un cuestionario virtual elaborado en google drive, 32 de forma telefónica, a los distribuidores que están fuera del área metropolitana y 48 de forma presencial a los distribuidores que están dentro del área metropolitana.
6. Después de recolectar los 85 cuestionarios necesarios, se organizaron los datos en una tabla de Excel y se codificó cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas.

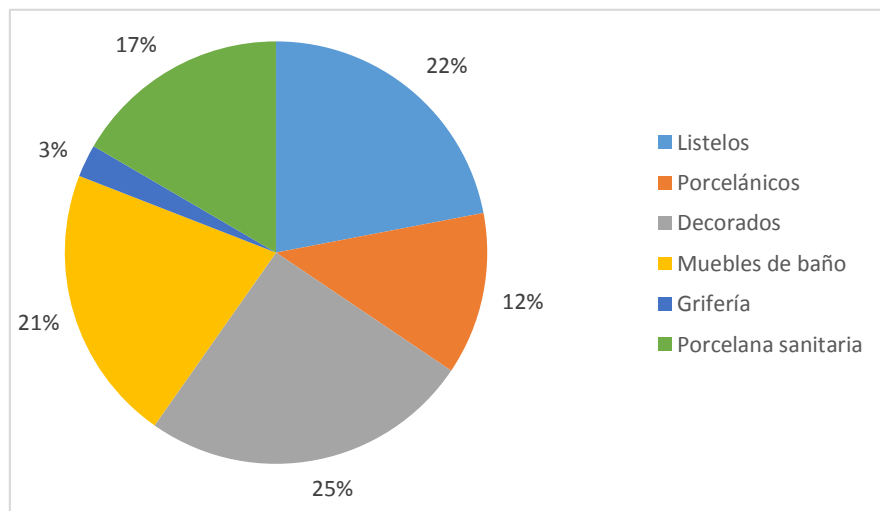
El formato de encuesta se encuentra en los archivos anexos y se presenta tal cual como se aplicó.

5.6. LIMITACIONES

- La empresa contaba con una base de datos desactualizada e incompleta de los clientes activos por lo que se tuvo que actualizarla.
- No todos los distribuidores se encuentran dentro de área metropolitana lo cual dificulta un poco la consecución de los datos.
- El formulario enviado por internet no tuvo la respuesta esperada por lo que se tuvo que realizar llamadas telefónicas o visitas a los distribuidores que no lo respondieron dentro del tiempo esperado.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

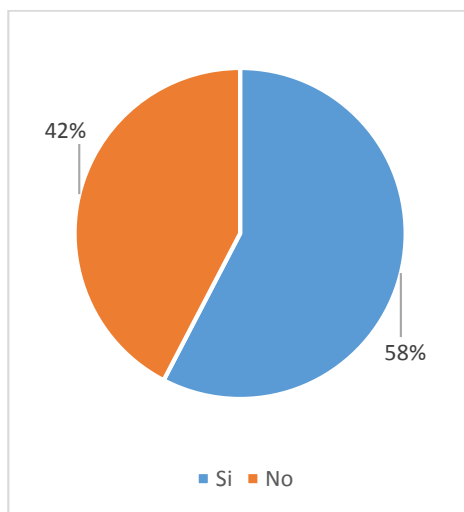
Gráfico 4. Productos de Intermatex comprados actualmente por el distribuidor



Fuente: propia

Los productos que más compran los distribuidores son los decorados con unos 25%, seguidos de los listelos y los muebles de baño con un 22 y 21% respectivamente.

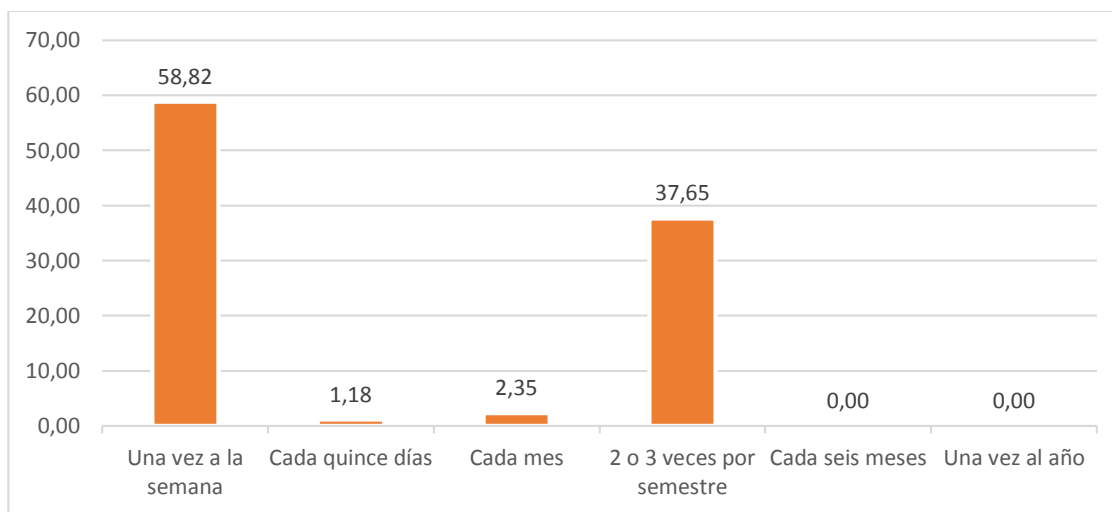
Gráfico 5. Cantidad de distribuidores que conocen el portafolio de productos de Intermatex



Fuente: propia

Un 58% de los distribuidores conoce el portafolio de productos de Intermatex, sin embargo un poco menos de la mitad afirma que no conoce por completo dicho portafolio.

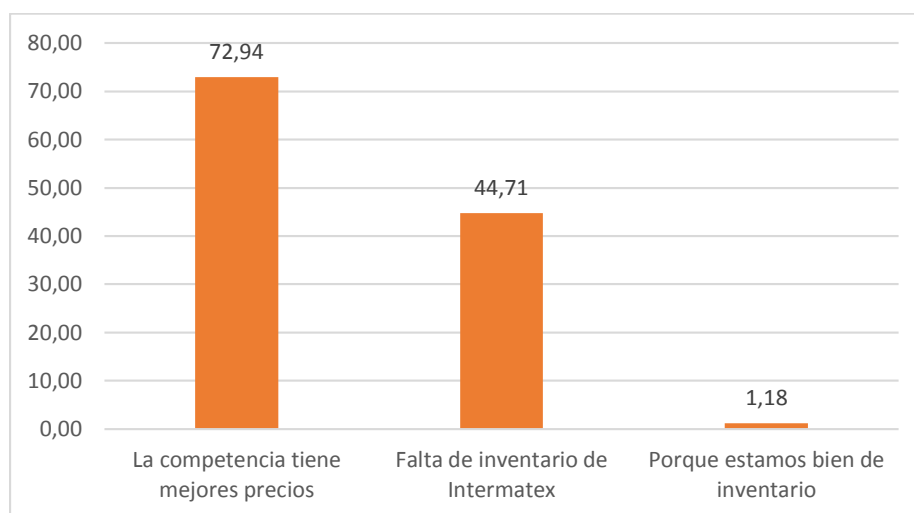
Gráfico 6. Frecuencia de visitas realizadas por el vendedor de Intermatex al distribuidor %



Fuente: propia

La mayoría de los distribuidores encuestados se visitan una vez a la semana por el hecho de estar ubicados dentro del área metropolitana.

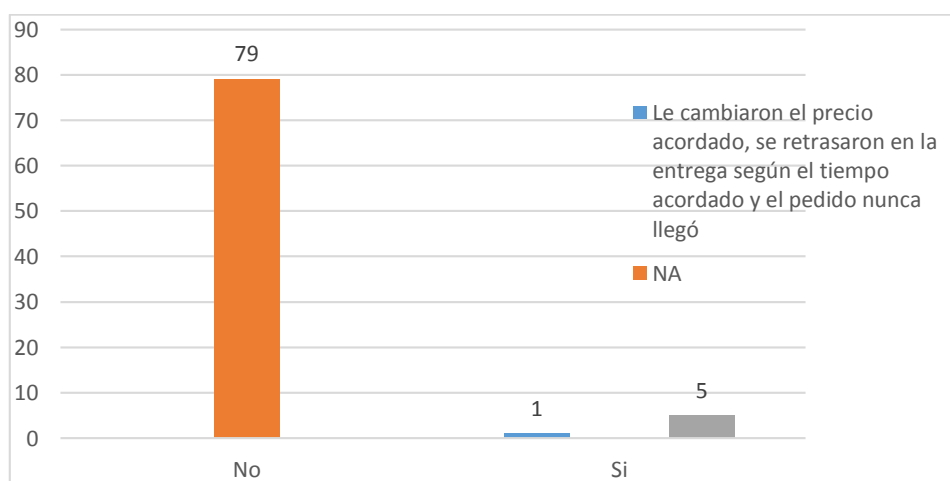
Gráfico 7. Razones por las cuales un distribuidor deja de comprar los productos de Intermatex



Fuente: propia

La razón fundamental, con un 72,94%, porque los distribuidores dejan de comprarle a Intermatex es que la competencia tiene mejores precios, seguido con un 44,71% de la falta de inventario de Intermatex.

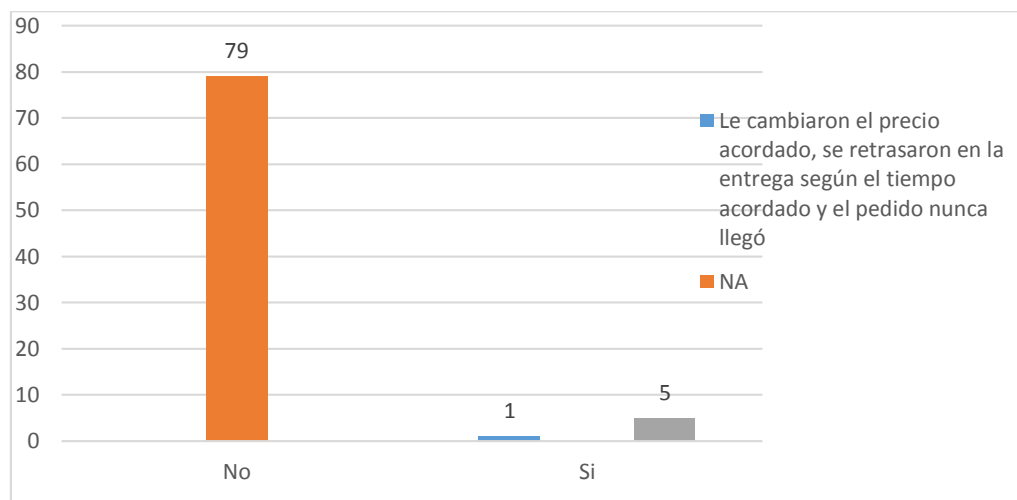
Gráfico 8. Reclamaciones por Garantía



Fuente: propia

La mayoría de distribuidores encuestados no han realizado reclamaciones por garantía. De las 17 reclamaciones que se han dado 8 fueron para porcelana sanitaria, 7 para muebles de baño y 3 para griferías.

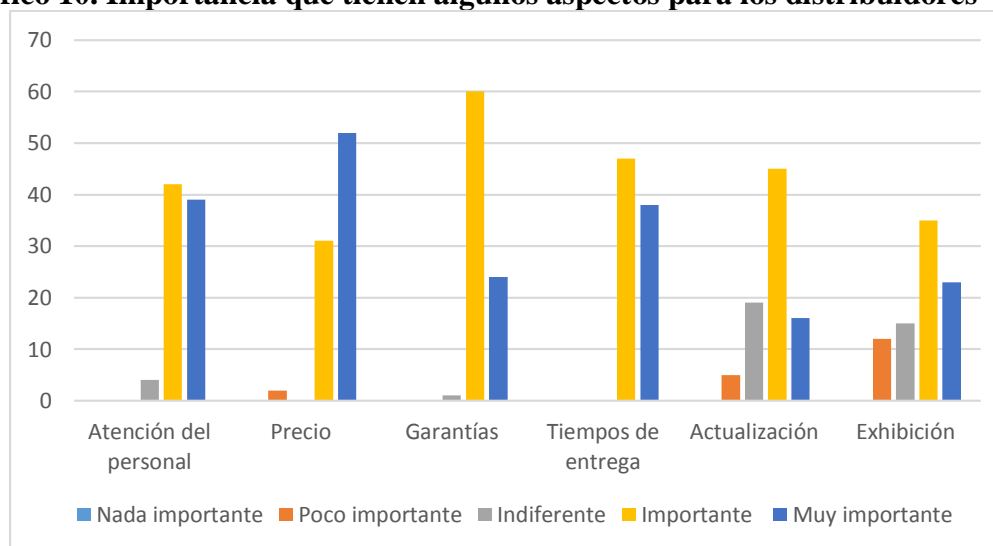
Gráfico 9. Dificultades presentadas por los distribuidores



Fuente: propia

La mayoría de distribuidores afirma no haber tenido ninguna dificultad con la entrega de los productos. De los 6 distribuidores que afirmaron haber tenido una dificultad, 5 fueron por el retraso en los tiempos de entrega y uno por el cambio del precio acordado.

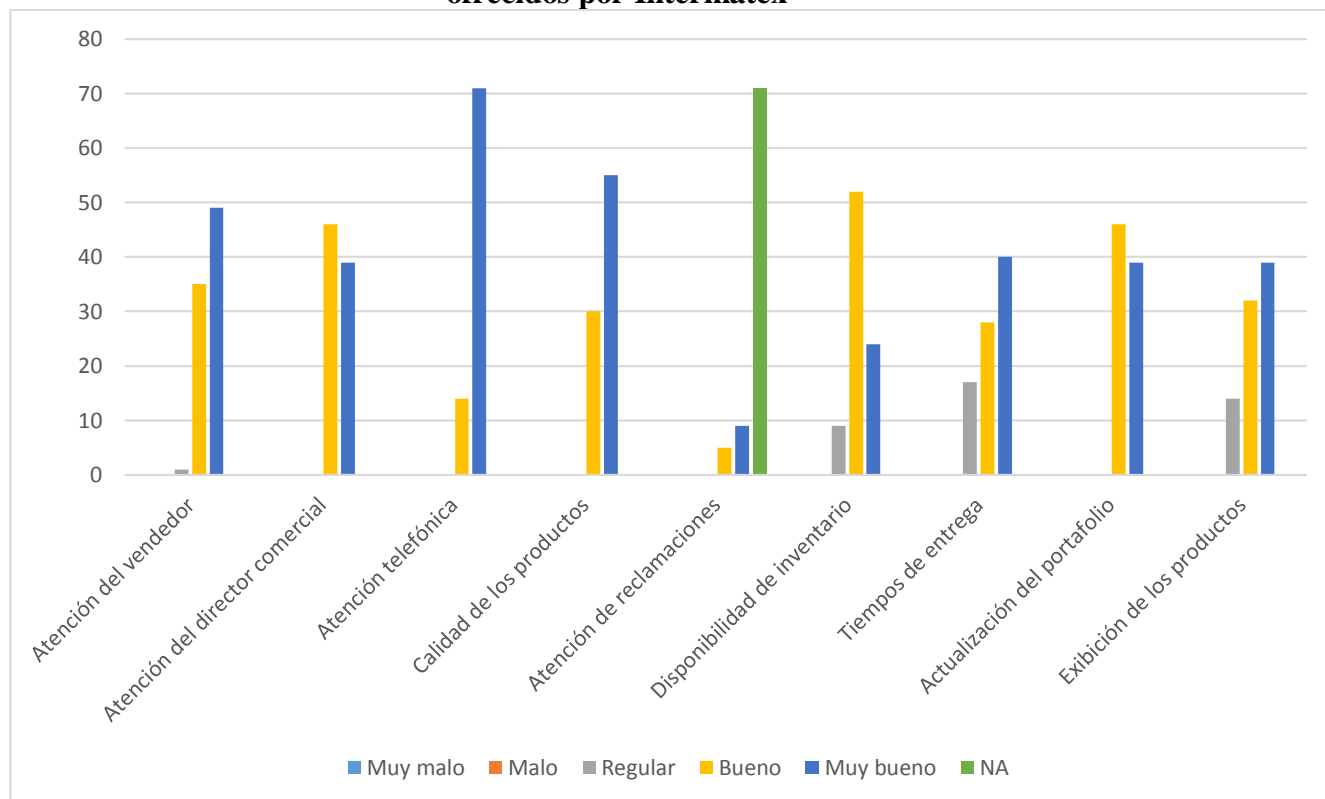
Gráfico 10. Importancia que tienen algunos aspectos para los distribuidores



Fuente: propia

Los tiempos de entrega es el aspecto que más influye en la decisión de compra de los distribuidores, seguido de la atención de garantías, la atención al cliente, el precio, la actualización del portafolio y la exhibición de los productos.

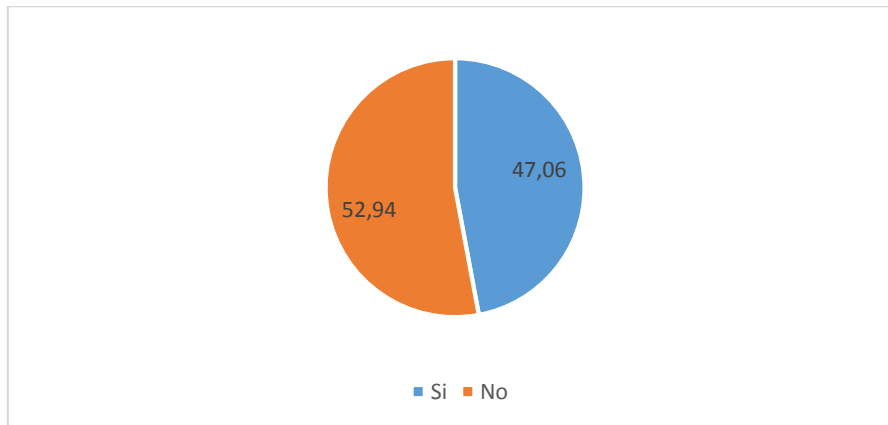
Gráfico 11. Percepción que tienen los distribuidores sobre los productos y servicios ofrecidos por Intermatex



Fuente: propia

Los aspectos en los que Intermatex debe mejorar son los tiempos de entrega, la disponibilidad de inventarios y las exhibiciones.

Gráfico 12. Asesores comerciales de los distribuidores con suficiente conocimiento técnico para ofrecer los productos de Intermatex



Fuente: propia

El 52,94% de los distribuidores aseguran que sus asesores comerciales no cuentan con el suficiente conocimiento técnico para ofrecer los productos de Intermatex.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Tabla 5. Ubicación geográfica de los distribuidores encuestados

Ubicación geográfica de los distribuidores encuestados		
Municipio	Frecuencia	%
Amalfi	1	1,18
Andes	2	2,35
Apartadó	6	7,06
Barbosa	1	1,18
Bello	1	1,18
Caucasia	1	1,18
Cisneros	1	1,18
Ciudad Bolívar	2	2,35
Concordia	1	1,18
El carmen de viboral	1	1,18
Envigado	4	4,71
Itagüí	4	4,71
Jericó	1	1,18
Medellín	40	47,06
Puerto berrío	2	2,35
Remedios	1	1,18
Rionegro	3	3,53
Sabaneta	2	2,35
Saragosa	1	1,18
Segovia	1	1,18
Turbo	5	5,88
Yarumal	3	3,53
Yolombó	1	1,18
TOTAL	85	100

Fuente: propia

Si bien se logró recolectar datos de todas las regiones donde la empresa hace presencia, la mayoría de encuestados se encuentran dentro del área metropolitana.

Tabla 6. Asesores comerciales por tipo de negocio

Asesores comerciales por tipo de negocio						
Número de asesores	Almacén de cadena	Constructora	Depósito de materiales	Ferretería	Tienda cerámica	Total general
1 a 10	0,00%	2,35%	62,35%	29,41%	1,18%	95,29%
11 a 20	2,35%	0,00%	1,18%	0,00%	1,18%	4,71%
Total general	2,35%	2,35%	63,53%	29,41%	2,35%	100,00%

Fuente: propia

Para Intermetex el número de asesores con los que cuenta un distribuidor, así como el tipo de negocio al que pertenecen son una forma de segmentación de los clientes y por tal razón fue incluida dentro de la encuesta. El 95,29% de los distribuidores tienen dentro de su equipo de trabajo de uno a diez asesores comerciales, sin embargo existen negocios como los almacenes de cadena, una tienda cerámica y un depósito de materiales que cuentan con entre 11 a 20 asesores comerciales.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

- Del 42,25% de los distribuidores encuestados que dicen no conocer la totalidad del portafolio de productos de Intermetex, la mayoría de ellos están fuera del área metropolitana.
- La investigación evidenció que un 98,3% de los distribuidores es visitado de acuerdo al plan de visitas que se le asigna a cada vendedor. Sin embargo un 1,7% de los distribuidores no se visita con la frecuencia con la que se debería hacerlo.
- Los depósitos de materiales son el tipo de negocio que más deja de comprarle productos a Intermetex con un 63,5% y sus principales razones son los menores precios que maneja la competencia con un 67,2%, seguido de la falta de inventario de Intermetex con un 43,1%.

- Las ferreterías y los depósitos de materiales son los negocios que más reclamaciones por garantía hacen con un 9,4%. El producto por el cual se hacen la mayoría de estas reclamaciones es la porcelana sanitaria.
- Las dificultades en la entrega de los productos se han presentado exclusivamente en los depósitos y las ferreterías y 83,3% de estos negocios están ubicadas en municipios como Amalfi, Cisneros, Remedios y Yolombó, alejados del área metropolitana y con problemas de orden público. Su principal inconveniente es el retraso en la entrega de los productos.
- Las almacenes de cadena son el negocio que mejor capacitado tiene los asesores para ofrecer los productos de Intermatex mientras que las constructoras afirman que ninguno de sus asesores está suficientemente capacitado para ofrecer dichos productos.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

- Se validó el cuestionario con 10 encuestados, encontrándose fallas en la redacción y entendimiento de las preguntas, por tal razón se procedió a su corrección y nueva validación.
- La encuesta fue pensada inicialmente para realizarse a través de un formulario diseñado en Google docs. Se envió a la mayoría de distribuidores, sin embargo la respuesta no fue la esperada, por tal razón se decidió realizarla de forma presencial a los distribuidores dentro del área metropolitana y telefónica a los que se encontraban fuera de esta.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las principales razones por las cuales los distribuidores dejan de comprar los productos de Intermatex son los mejores precios que ofrece la competencia ya que esta produce localmente los mismo productos y no tienen que incurrir en costos de importación, y la falta de inventario de Intermatex que generalmente es ocasionado por demoras en los procesos de importación de la mercancía en los puertos.

- Los encargados de compras de los distribuidores fuera del área metropolitana no tienen conocimiento de todo el portafolio de productos que Intermetex tiene para ofrecerles. En cambio los distribuidores que se ubican dentro del área metropolitana conocen de una mejor manera los productos ofrecidos.
- En general, los distribuidores tienen una buena percepción de los productos y servicios ofrecidos por Intermetex a excepción de los tiempos de entrega y la disponibilidad de inventarios, por lo que se hace necesario crear estrategias para que la compañía mejore en estos dos aspectos.
- Para las personas encargadas de las compras en los distribuidores es de gran importancia que sus proveedores tengan una excelente atención al cliente. Intermetex no cuenta con un sistema de trazabilidad de los procesos y aunque los distribuidores tienen una buena percepción de la atención al cliente que ofrece la empresa, es importante contar con un programa con el cual se le pueda hacer seguimiento a todos los clientes.

5.9.RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Realizar una visita específica a los distribuidores ubicados fuera del área metropolitana para que conozcan la totalidad del portafolio de productos que Intermetex tiene para ofrecerles.
- Crear un plan de acción para cuando por causas externas los pedidos no se entreguen a tiempo, sobre todo en las regiones fuera del área metropolitana.
- Crear estrategias enfocadas sobre todo en las ferreterías y depósitos de construcción que permitan generar valor a los productos de Intermetex para lograr diferenciarlos de la competencia.
- Enfocar las estrategias de mercado en el servicio al cliente ya que para este una excelente atención es de vital importancia.
- Capacitar a los asesores comerciales de los distribuidores para que ofrezcan de manera adecuada los productos de Intermetex al cliente final.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este proceso se selección y se describen las estrategias más adecuadas para la consecución de los objetivos del plan de mercadeo. Las estrategias están basadas en la generación de alianzas, aumento de los niveles de servicio al cliente, incremento del conocimiento técnico y la implementación de un plan de medios BTL.

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

- Aumentar las ventas de la empresa en un 7,12% con respecto al año anterior.
- Ampliar en un 5% los clientes atendidos en Antioquia durante el periodo 2015- 2016.

6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 38.83% durante el periodo 2015 - 2016

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

- Dar a conocer el nuevo portafolio de productos al 100% de los distribuidores

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Intermatex Medellín Ltda presenta unas ventas con periodos estacionales, por tal razón y según Johnston y Marshall (2009), se debe calcular las cantidades demandadas, de cada una de las líneas de productos, en el año 2015 por el método de promedios movedizos. Para tal fin se tomaron las unidades vendidas, de cada una de las líneas, en los años 2013 y 2014. A continuación se presenta el presupuesto mes a mes para el año 2015.

Tabla 7. Presupuesto de ventas (en pesos) para 2015

	Listelos	Peldaños	Fachadas	Cenefas	Vidrio	Cerámica (decorados)	Porcelánicos	Porcelana sanitaria	Muebles para baño	Aluminio	Total
Precio promedio	2.242,2	6.210,2	3.619,2	9.363,8	32.629,4	5.300,5	38.269,5	389.018,0	156.432,4	10.043,3	
Enero	24.718.867,0	10.927.841,4	6.477.780,4	14819016,4	55.218.263,6	38.152.916,2	36.190.094,7	37.453.748,5	41697208,1	1.631.002,2	267.286.738,5
Febrero	15.963.361,2	21.877.973,1	3.618.970,5	10487303,9	28.426.867,9	25.968.549,6	24.220.735,9	34.243.427,2	53851102,9	4.919.419,7	223.577.711,9
Marzo	10.832.233,7	3.828.366,7	8.361.766,5	8142316,7	26.976.861,6	23.726.994,9	23.816.018,8	61.989.775,6	23185891,5	7.778.626,1	198.638.852,0
Abril	6.789.607,1	4.998.609,7	12.182.773,0	5080805,6	21.176.836,3	31.232.953,3	17.922.514,0	17.121.713,6	39079446,2	4.179.856,0	159.765.114,9
Mayo	14.493.555,1	2.151.018,2	8.399.648,2	9486962,1	18.361.126,4	26.091.382,7	27.870.741,0	34.396.299,7	35152803,3	7.105.094,8	183.508.631,5
Junio	9.134.172,2	5.700.755,6	5.571.143,7	7295515,7	22.019.863,3	21.055.922,4	35.568.106,4	43.262.901,4	23185891,5	2.179.071,8	174.973.344,0
Julio	12.155.587,0	3.560.882,5	7.616.758,6	9966195,6	31.815.836,1	34.547.356,6	38.160.825,6	32.714.702,8	31039177,3	2.410.185,5	203.987.507,7
Agosto	7.732.974,6	5.098.916,3	7.705.149,3	6257952,0	23.132.658,8	29.061.972,8	41.456.325,7	30.956.669,7	16080537,7	4.391.159,9	171.874.316,7
Septiembre	11.447.071,8	702.145,8	5.255.462,4	3168524,4	30.652.459,0	32.533.152,6	46.870.550,2	33.861.246,1	46745749,0	4.041.187,8	215.277.549,0
Octubre	8.248.858,1	4.541.657,7	10.377.075,9	15577415,0	34.210.032,6	40.836.754,7	32.968.214,0	41.504.868,3	23746840,5	4.087.410,5	216.099.127,2
Noviembre	11.648.939,2	735.581,4	4.399.334,7	5397192,8	38.610.633,1	32.541.688,2	19.871.159,2	19.873.417,6	34217888,3	3.843.090,3	171.138.924,7
Diciembre	16.983.253,6	763.444,3	2.788.097,3	3787340,4	28.797.799,7	29.648.963,7	32.865.713,3	44.562.317,1	49550493,9	4.226.078,7	213.973.502,2
											2.400.101.320,3

Fuente: propia, basada en histórico de ventas de Intermax Medellín 2013 – 2014

Tabla 8. Variación de ventas 2014 – 2015

	2014	2015	Variación (pesos)	Variación (%)
Enero	226.388.266,00	267.286.738,50	40.898.472,50	18,07
Febrero	214.460.197,00	223.577.711,90	9.117.514,90	4,25
Marzo	180.749.451,00	198.638.852,00	17.889.401,00	9,90
Abril	163.264.275,00	159.765.114,90	-3.499.160,10	-2,14
Mayo	167.668.910,00	183.508.631,50	15.839.721,50	9,45
Junio	108.647.486,00	174.973.344,00	66.325.858,00	61,05
Julio	201.168.975,00	203.987.507,70	2.818.532,70	1,40
Agosto	172.617.574,00	171.874.316,70	-743.257,30	-0,43
Septiembre	247.992.793,00	215.277.549,00	-32.715.244,00	-13,19
Octubre	211.720.900,00	216.099.127,20	4.378.227,20	2,07
Noviembre	160.034.726,00	171.138.924,70	11.104.198,70	6,94
Diciembre	185.898.662,00	213.973.502,20	28.074.840,20	15,10
TOTAL AÑO	2.240.612.215,00	2.400.101.320,30	159.489.105,30	7,12

Fuente: propia, basada en histórico de ventas de Intermatex Medellín 2014 y presupuesto 2015

Las ventas de Intermatex deben aumentar un 7,12% según el presupuesto calculado para el año 2015. Esto es teniendo en cuenta la variación promedio de las ventas en cada uno de los meses. Es decir, para el año 2015 las ventas de Intermatex deben ser de aproximadamente \$2.400.000.000.

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Posicionar a Intermatex como una empresa líder en comercialización de acabados de construcción en Antioquia.

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

1. Generar alianzas con empresas públicas y/o privadas del sector de la construcción.
2. Incrementar el conocimiento técnico que tiene el equipo comercial de Intermatex.
3. Aumentar los niveles de servicio al cliente.
4. Implementar un plan de medios BTL para el reconocimiento de la marca.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Para la realización del plan táctico se realiza una adaptación al formato propuesto por Fernández (2007) en su libro Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia.

Tabla 9. Estrategia # 1: generar y fortalecer alianzas con empresas públicas y/o privadas del sector de la construcción.

TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	META	FECHA
Táctica 1. Inclusión de la empresa al Clúster de la construcción en Medellín	\$0	Gerente general	Conocer a 20 empresarios adheridas al cluster	Junio 2016
Táctica 2. Asistencia a las charlas de atención al cliente y gerencia de ventas, eventos programados por la cámara de comercio de Medellín	\$ 180.000	Gerente general.	Asistencia a dos eventos	Ago 2015 a Dic 2016
Táctica 3 Invitación a los 106 encargados de compra de los distribuidores a un desayuno comercial.	\$2.500.000	Gerente general	106 asistentes	Nov 2015
Táctica 4. Participación en Expocamacol y Expoconstrucción.	\$ 67.000.000	Gerente general, director comercial y vendedores	Obtener 100 contactos por feria. Cerrar un negocio por feria	May y Ago. 2016.

Fuente: propia

Tabla 10. Estrategia #2: incrementar el conocimiento técnico que tiene el equipo comercial de Intermatex y sus distribuidores.

TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	META	FECHA
Táctica 1. Apoyo con tiempo a los tres vendedores para que realicen una carrera profesional.	\$ 8.700.000	Gerente general	Tres vendedores estudiando una carrera profesional	Jul 2015 a Dic 2016
Táctica 2. Asistencia a dos seminarios de capacitación ofrecidos por la cámara de comercio de Medellín	\$ 7.500.000	Gerente general, director comercial y vendedores	Asistencia de 5 personas a dos seminarios.	Semestral
Táctica 3. Realización de una charla de capacitación al personal comercial de los distribuidores.	\$ 1.200.000	Gerencia general y director comercial.	Todo el personal comercial de los 106 distribuidores caacitado.	Una vez al año.

Fuente: propia

Tabla 11. Estrategia #3: aumentar los niveles de servicio al cliente.

TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	META	FECHA
Táctica 1. Arriendo de una bodega satélite para mejorar los tiempos despacho.	\$ 2. 500.000	Gerente general	Disponibilidad de despacho inmediato del 100% de las referencias.	Jul 2015
Táctica 2. Implementación de un programa de CRM	\$ 28.500.000	Gerente general, director comercial y vendedores.	Obtener información del 100% de los procesos.	Ene 2016
Táctica 3. Creación de un plan de mitigación de errores y problemas.	\$ 5.000.000	Gerente general, director comercial y vendedores	Reducción del impacto generado en el 100% de los casos ocurridos.	Oct 2015

Fuente: propia

Tabla 12. Estrategia #4: implementar un plan de medios BTL para el reconocimiento de la marca.

TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	META	FECHA
Táctica 1. Pauta en el directorio de CAMACOL	\$ 1. 650.000	Gerente general	Una pauta anual en el directorio	Dic 2015
Táctica 2. Marcación de los carros distribuidores con el logo de la empresa	\$ 2.000.000	Vendedores	3 carros marcados	Jul 2015
Táctica 3. Instalación del mueble exhibidor de productos en los puntos de distribución que aún no lo tienen.	\$ 10.000.000	Vendedores	37 muebles exhibidores instalados	Oct 2015
Táctica 4. Evento para el lanzamiento de nuevos productos.	\$5.170.000	Gerente general, director comercial y vendedores	106 asistentes	Ene 2016

Fuente: propia

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 13. Presupuesto para el plan de mercadeo

ESTRATEGIA	Periodos	PRESUPUESTO ANUAL
1. Generar y fortalecer alianzas con empresas públicas y/o privadas del sector de la construcción.	Octubre 2015 a Diciembre 2016	\$69.680.000
2. Incrementar el conocimiento técnico que tiene el equipo comercial de Intermatex	Julio 2015 a Diciembre 2016	\$17.400.000
3. Aumentar los niveles de servicio al cliente	Julio 2015 a Enero 2016	\$36.000.000
4. Implementar un plan de medios BTL para el reconocimiento de la marca.	Julio 2015 a Enero 2016	\$18.820.000
	TOTAL	\$141.900.000

Fuente: Elaboración propia

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

GASTOS= 141.900.000

UTILIDAD = 60%

$$PE = \frac{Gastos}{Utilidad} \quad PE = \frac{141.900.00}{0.6} \quad PE = 236.500.000$$

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA

- Arrendamiento de una bodega satélite.
- Alquiler de un auditorio para las diferentes actividades programadas.

7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS

- Aprobación de la casa matriz y de los gerentes de Intermetex Colombia para la implementación del programa de CRM y la participación en ferias con el objetivo que todas las sedes trabajen de manera mancomunada.
- Adquisición de una licencia para software CRM.
- Contratación de 2 personas durante las ferias que se encarguen de repartir información e invitar a los asistentes a que visiten el stand de la empresa

7.1.3. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- Comunicaciones internas para socializar los programas y estrategias.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 14. Indicadores de gestión plan de mercadeo.

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META	FECHA
Indicador de actividades realizadas.	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Total de actividades planeadas}}$	100%	Diciembre 2016
Indicador de tiempo	$\frac{\text{Número de días utilizados en el plan}}{\text{Número de días presupuestados para el plan}}$	85%	Diciembre 2016
Indicador de costo-eficiencia.	$\frac{\text{Dinero invertido}}{\text{Dinero presupuestado}}$	100%	Diciembre 2016

Fuente: propia

Tabla 15. Indicadores estrategia #1

TACTICA	INDICADOR	META	FECHA
Táctica 1. Inclusión de la empresa al Clúster de la construcción en Medellín	$\frac{\text{alanzas generadas}}{\text{alianzas propuestas}}$	100%	Oct 2015
Táctica 2. Asistencia a las charlas de atención al cliente y gerencia de ventas, eventos programados por la cámara de comercio de Medellín	$\frac{\text{tarjetas personales entregadas}}{\text{personas presentadas}}$ $\frac{\text{tarjetas personales recibidas}}{\text{tarjetas entregadas}}$ $\frac{\text{Charlas asistidas}}{\text{total de charlas presupuestadas}}$	100% 100%	Ago 2015 a Dic 2016
Táctica 3 Invitación a los 106 encargados de compra de los distribuidores a un desayuno comercial.	$\frac{\text{total de asistentes}}{\text{total de invitados}}$	100%	Nov 2015
Táctica 4. Participación en Expocamacol y Expoconstrucción.	$\frac{\text{ferias participadas}}{\text{total de ferias programadas}}$ $\frac{\text{negocios cerrados}}{\text{negocios esperados}}$	100%	May y Ago. 2016.

Fuente: propia

Tabla 16. Indicadores estrategia #2

TACTICA	INDICADOR	META	FECHA
Táctica 1. Apoyo con tiempo a los tres vendedores para que realicen una carrera profesional.	$\frac{\text{Numero de vendedores estudiando}}{\text{Total de vendedores}}$	100%	Jul 2015 a Dic 2016
Táctica 2. Asistencia a dos seminarios de capacitación ofrecidos por la cámara de comercio de Medellín	$\frac{\text{Seminarios asistidos}}{\text{Seminarios programados}}$	100%	Semestral
Táctica 3. Realización de una charla de capacitación al personal comercial de los distribuidores.	$\frac{\text{Numero de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$ $\frac{\text{Total de asistentes}}{\text{Total de invitados}}$	100% 80%	Una vez al año.

Fuente: propia

Tabla 17. Indicadores estrategia # 4

TACTICA	INDICADOR	META	FECHA
Táctica 1. Pauta en el directorio de CAMACOL	$\frac{\text{Pautas generadas}}{\text{Total de pautas programadas}}$	100%	Dic 2015
Táctica 2. Marcación de los carros distribuidores con el logo de la empresa	$\frac{\text{Carros marcados}}{\text{Total de Carros}}$	100%.	Jul 2015
Táctica 3. Instalación del mueble exhibidor de productos en los puntos de distribución que aún no lo tienen.	$\frac{\text{Muebles exhibidores instalados}}{\text{Total de distribuidores sin mueble exhibidor}}$	100%	Oct 2015
Táctica 4. Evento para el lanzamiento de nuevos productos.	$\frac{\text{total de asistentes}}{\text{total de invitados}}$	90%.	Ene 2016

Fuente: propia

CONCLUSIONES

- La implementación de plan de marketing anterior aumentará las ventas de Intermatex Medellín a partir del año 2015, siempre y cuando se tengan en cuenta todas las recomendaciones y se cumpla con las tácticas propuestas para cada una de las estrategias.
- Se resumió una parte de la teoría existente desde 3 enfoques: teoría de mercadeo, teoría aplicada el plan y teoría de investigación de mercados. En este resumen se abordaron temas que se consideraron de gran importancia para la elaboración de plan de marketing pues son soporte a todos los análisis y procesos elaborados.
- Se revisó el estado actual del sector de la construcción en Colombia, obteniendo cifras alentadoras que demuestran su crecimiento exponencial, generando así grandes oportunidades para las empresas dedicadas a la comercialización de acabados de construcción.
- Después de realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa se llegó a la conclusión que existen grandes debilidades en cuanto al manejo de la trazabilidad de los procesos, sin embargo se tienen grandes fortalezas como la calidad de los productos y la innovación de los diseños.
- Luego de realizar la investigación de mercados se determinó que las principales razones por las cuales los distribuidores dejan de comprar los productos de Intermatex son los mejores precios que ofrece la competencia ya que esta produce localmente los mismo productos y no tienen que incurrir en costos de importación, y la falta de inventario de Intermatex que generalmente es ocasionado por demoras en los procesos de importación de la mercancía en los puertos.
- En la formulación estratégica se definió una macro estrategia y 4 estrategias centradas en la generación de alianzas, el aumento en los niveles de servicio al cliente, el incremento del conocimiento técnico y la implementación de un plan de medios BTL con el fin de posicionar a Intermatex como una empresa líder en el sector, pretendiendo aumentar las ventas a partir del año 2015.

RECOMEDACIONES

- Asignar una persona encargada de hacerle seguimiento al plan de marketing y los indicadores propuestos
- Alinear las empresas filiales en Colombia para que todas se encaminen en un mismo objetivo.
- Es importante que todas las filiales de la empresa presentes en el país creen un programa de CRM en donde se haga seguimiento a todos los procesos desde el puerto hasta el distribuidor con el fin de mejorar la atención a los distribuidores y responder en el menor tiempo posible a sus inconvenientes, mejorando así las relaciones con ellos.
- Crear un programa de capacitaciones para el equipo comercial de Intermatex así como para los asesores comerciales de los distribuidores con la finalidad de mejorar el soporte técnico en la venta.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMACOL. (2013). *Hacia la consolidación del sector edificador en Colombia: avances del año 2013 y desafíos para el 2014*. Bogota DC: CAMACOL.
- Cluster de la construcción Medellín y Antioquia. (12 de Septiembre de 2014). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/getiontecnologica/cluster-construccin-medelln-y-antioquia>
- D´Astous, A., Sanabria, R., & Sigué, S. (2003). *Investigación de mercados*. Bogotá D.C: Norma.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (13 de Septiembre de 2010). *DANE*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/05000T7T000.PDF
- FENALCO. (2012). *Boletín económico sectorial. Sector construccion y ferreterias*. Bogotá DC: FENALCO.
- Fernández, R. (2007). Mision, vision, propósito y folosofía empresariales. En R. Fernández, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia* (pág. 199). México D.F: McGraw-Hill.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012)., *Estrategia de marketing* (pág. 744). Mexico DF: Cengage.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mexico D.F: MC Graw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México D.F: Pearson education.
- Intermatex . (15 de Septiembre de 2014). *Intermatex*. Obtenido de <http://www.intermatex.com/areas/quienes-somos.php>
- Intermatex Colombia. (24 de 10 de 2014). *Intermatex Colombia*. Obtenido de www.intermatex.net
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico DF: Pearson education.
- Kottler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. LID.
- Kurtz, D. (2012). *Marketing contemporáneo*. Mexico Df: Cengage.
- Lambin, J. J. (2008). Medición de la respuesta del cliente. En J. J. Lambin, *Dirección de merketing. Gestión estratégica* (pág. 596). México D.f: MacGraw Hill.
- Lean Construction Enterprise. (25 de Septiembre de 2014). *Historia del sector de la construcción en Colombia: 1972-2012*. Obtenido de <http://www.leanconstructionenterprise.com/documentacion/historia-del-sector>
- Malhotra, N. (2004). Introducción y primeras fases de la investigación de mercados. En N. Malhotra, *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México D.F: Pearson.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz Santos.

- Ministerio de vivienda. (09 de Octubre de 2014). *MINVIVIENDA*. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas/100-mil-viviendas-gratis>
- Porter, M. E. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. E. Porter, *Ser competitivo* (pág. 234). Barcelona: Deusto.
- Prieto, J. E. (2013). ¿Cómo se hace una investigación de mercados? En J. E. Prieto, *Investigación de mercados*. Bogotá DC: ECOE.
- Stanton, W. J. (2007). Administración del esfuerzo de marketing. En W. J. Stanton, *Fundamentos de marketing*. México D.F: McGraw Hill.
- Superintendencia de sociedades. (2014). *Comportamiento de las 1000 empresas mas grandes del sector real*. Bogotá DC: Superintendencia de sociedades.
- Vanegas, J. E. (2005). Los factores críticos de competitividad y del marketing para las estrategias empresariales. *Lecturas seleccionadas de mercadeo*, 1-15.

ANEXOS: FORMATO DE ENCUESTA

Percepción sobre productos y servicios ofrecidos por Intermatex Medellín

Cordial saludo, actualmente nos encontramos realizando una Investigación de Mercados para conocer la percepción que tienen los encargados de compras sobre los productos y servicios ofrecidos por Intermatex Medellín, con el fin de brindarle a ustedes, nuestros clientes, un mejor servicio.

Para nosotros es de vital importancia que usted responda a las preguntas con la mayor veracidad posible.

De ante mano muchas gracias por su colaboración.

***Obligatorio**

1. **¿En cuál municipio de Antioquia se encuentra ubicado su establecimiento? ***
.....

2. **¿Cuántos asesores comerciales tiene la empresa para la cual labora? ***
Marca solo un óvalo.
 - 1 - 10
 - 11 - 20
 - 21 - 30
 - 31 - 40
 - mas de 40

3. **¿A qué tipo de negocio pertenece la empresa para la cual labora? ***
Marca solo un óvalo.
 - Almacén de cadena
 - Depósito de materiales
 - Ferretería
 - Constructora
 - Otro:

4. **¿Conoce usted todo el portafolio de productos que Intermatex Medellín tiene para ofrecerle? ***
Marca solo un óvalo.
 - Si
 - No

5. **¿Cuál (es) de los siguientes productos de Intermatex Medellín compra actualmente? ***
*Puede señalar varias opciones
Selecciona todos los que correspondan.*
 - Listelos
 - Porcelánicos
 - Decorados
 - Muebles de baño
 - Griferías
 - Porcelana sanitaria
 - Otro:

6. **¿Con que frecuencia lo visita el vendedor de Intermatex encargado de atenderle? ***

Marca solo un óvalo.

- Una vez a la semana
- Cada quince días
- Cada mes
- 2 o 3 veces por semestre
- Cada seis meses
- Una vez al año

7. **¿Porqué razón deja de comprar los productos de Intermatex? ***

Puede seleccionar varias opciones

Selecciona todos los que correspondan.

- La competencia ofrece productos de mejor calidad
- La competencia tiene mejores precios
- Falta de inventario en Intermatex
- Por la falta de atención del vendedor de Intermatex
- Otro:

8. **Califique de los siguientes aspectos según la importancia que tenga en su decisión de compra. ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Atención del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención de garantías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización de portafolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exhibición de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Con respecto al precio ¿cómo calificaría usted los productos ofrecidos por Intermatex Medellín? ***

Marca solo un óvalo.

- Económicos
- Ni económicos ni costosos
- Costosos

10. **¿Ha realizado alguna vez reclamaciones por garantía a Intermatex Medellín? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 12.*

11. **¿Para cuál (es) producto (s) de Intermetex Medellín ha realizado reclamaciones por garantía? ***

Puede señalar varias opciones
Selecciona todos los que correspondan.

- Lístelos
- Porcelánicos
- Decorados
- Muebles para baño
- Griferías
- Porcelana sanitaria
- Otro:

12. **¿Ha tenido dificultades con la entrega por parte de Intermetex Medellín de alguno de sus pedidos? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 14.*

13. **¿Que tipo de dificultad (es) ha tenido? ***

Puede señalar varias opciones
Selecciona todos los que correspondan.

- Le cambiaron el precio acordado
- Se retrasaron en la entrega según el tiempo acordado
- No facturaron el pedido adecuadamente
- El pedido nunca llegó
- Hubo demasiadas averías en la mercancía
- No respondieron a la garantía
- Se equivocaron de mercancía
- Otro:

14. **Califique los siguientes aspectos según la atención recibida por parte de Intermetex ***

Si no ha recibido alguno de lo servicios seleccione la opción No aplica
Marca solo un óvalo por fila.

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No aplica
Atención del vendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del director comercial (Edgar Polo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención de reclamaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización del portafolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exhibición de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **¿Los asesores comerciales de su establecimiento cuentan con el suficiente conocimiento técnico para ofrecer adecuadamente los productos de Intermetex? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No