

Plan Estratégico de Mercadeo

Periodo 2014-2015

Empresa: C.A.MEJIA & CIA S.A.

Astrid Esvell Burbano Ramírez

Silvia Yuliana Quintero Manosalva

Facultad De Estudios Empresariales y de Mercadeo

Institución Universitaria ESUMER

Especialización En Gerencia De Mercadeo

Medellín

2015

Plan Estratégico de Mercadeo

Periodo 2014-2015

Empresa: C.A.MEJIA & CIA S.A.

Astrid Esvell Burbano Ramírez

Silvia Yuliana Quintero Manosalva

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

Alejandro González Calle

Asesor

Magister en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados

Facultad De Estudios Empresariales y de Mercadeo

Institución Universitaria ESUMER

Especialización En Gerencia De Mercadeo

Medellín

2015

Dedicatoria

Yo Astrid Burbano, dedico este trabajo principalmente a Dios, a mi empresa C.A MEJIA por haberme brindado la oportunidad de seguir capacitándome como profesional y persona. A mi familia por ser el motor de mi vida y a un gran hombre Alejandro Bedoya, que hombro a hombro me ha guiado en este proceso.

Yo Silvia Quintero, dedico este trabajo a Dios por regalarme unos maravillosos padres que han hecho de mí la mujer que soy hoy en día, y por haberme criado con los mejores valores, para afrontar este largo camino llamado Vida. Y a ti mi Gran hombrecito Daniel Felipe por darme las fuerzas cada día para seguir luchando por mis sueños. Los Amo familia.

Agradecimientos

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

A Dios por brindarnos la oportunidad de crecer cada día más como profesionales y así mismo darnos la sabiduría y el entendimiento para sacar este proyecto a delante, por otro lado al asesor de grado Alejandro González por hacer de este trabajo un grato aprendizaje del cual nos llevamos lindos recuerdo y valiosos conocimientos. De igual manera a los docentes que en el camino nos compartieron su sabiduría y conceptos para hacer de esta especialización no solo un aprendizaje sino un valioso camino recorrido en la vida.

Gracias Totales.

Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Lista de tablas	viii
Lista de Ilustraciones	x
Glosario.....	xi
Lista de abreviaturas o siglas	xiii
Introducción	14
Abstract.....	15
1. Etapa de Antecedentes	18
1.1 Justificación del Plan	18
1.2 Reseña histórica de la empresa	19
1.3 Definición del sector en que compite la empresa.....	23
1.4. Reseña histórica del sector.....	24
2. Etapa de alineación de filosofía estratégica para el plan de mercadeo	30
2.1 Definición / revisión de la misión	30
2.2. Definición / revisión de la visión	30
2.3. Definición / revisión valores corporativos	30
2.4. Estrategia competitiva de la empresa.....	31
3. Marco Teórico.....	32
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio).....	32
3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	44
3.2.1 plan estratégico de mercadeo.	44
En términos generales, el plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:	44
3.2.2 Investigación de mercados.	46
4. Etapa de análisis estratégico	49
4.1 Determinación de los factores claves de éxito	49
4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	49
4.3 Análisis DOFA.....	50
4.4 Análisis al interior del sector industrial	51

4.4.1 Estructura del mercado en que se compete.....	51
4.4.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	52
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas.	53
4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.	53
4.6 Mapa de productos y precios	54
4.7 Análisis del cliente y del consumidor	55
5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan	56
5.1 Ficha técnica	56
5.2 Resumen ejecutivo de la investigación	56
5.3 Definición del problema/oportunidad	57
5.4 Objetivos de la investigación de mercados	57
5.5 Metodología aplicada.....	58
5.6 Limitaciones.....	58
5.7 Hallazgos - resultados de la investigación	58
5.7.1 Variables de clasificación.	58
5.7.2 Resultados generales	59
5.7.3 Comentarios puntuales.....	64
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
5.9 Recomendaciones de la investigación.....	67
6. Etapa de formulación estratégica	68
6.1 Objetivos del plan de mercadeo	68
6.2 Formulación de las macro-estrategias.....	70
6.3 Formulación de estrategias.....	70
6.4 Formulación del plan táctico.....	71
6.5 Presupuesto del plan de mercadeo	75
6.6 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	76
7. Etapa de implementación, control e indicadores.....	77
7.1 Requerimientos para la implementación del plan	77
7.1.1 A nivel de estructura	77
7.1.2 A nivel de recursos.....	77
7.1.3 A nivel de cultura organizacional	77
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	77

Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Cibergrafía	81
Anexos	84

Lista de tablas

Tabla 1. Portafolio de productos	21
Tabla 2. Participación del mercado nacional de clavos de herrar	29
Tabla 3. Determinación de los factores claves de éxito.....	49
Tabla 4. Análisis de las fuerzas del entorno externo	50
Tabla 5. Matiz DOFA. Análisis Interno.....	51
Tabla 6. Matriz DOFA. Análisis del Entorno	51
Tabla 7. Estructura del mercado en la que se compite.....	51
Tabla 8. estructura de mercado	52
Tabla 9. Análisis de los competidores.	52
Tabla 10. Análisis de las fuerzas competitivas	53
Tabla 11. Estructura Comercial y de Mercadeo Participantes del Sector.....	54
Tabla 12. Mapa de productos y precios	54
Tabla 13. análisis del cliente y del consumidor	55
Tabla 14. Variable de Clasificación.....	58
Tabla 15. Zona de Clientes	59
Tabla 16. Formulación de las Macro -Estrategias	70
Tabla 17. Formulación estratégica.....	70
Tabla 18. Plan Táctico de la variable Producto	71
Tabla 19. Plan Táctico de la variable Precio.....	72
Tabla 20. Plan Táctico de la variable Plaza - Ventas.....	73
Tabla 21. Plan Táctico de la variable Promoción	74

Tabla 22. Plan Táctico de la variable Servicio	75
Tabla 23. Presupuesto de plan de mercadeo	76

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Evolución ventas línea TORNADO	18
Ilustración 2. El arte de Herrería.....	29
Ilustración 3. Valoración Anual de las ventas reales del comercio minorista	34
Ilustración 4. Paso para la herrería.....	43
Ilustración 5. estructura del plan de mercadeo.....	45
Ilustración 6. Proceso de elaboración del plan estratégico	46
Ilustración 7. Pasos para una investigación de mercados	48

Glosario

Agricultor: Persona que tiene por oficio trabajar y cultivar la tierra.

Caballo: Mamífero équido, macho, de tamaño mediano o grande, pelo corto de color generalmente uniforme y orejas cortas; se domestica con facilidad y suele usarse para la monta; hay muchas especies diferentes.

Campesino: Persona que vive y trabaja el campo.

Clavos de herrar: Pieza pequeña de metal, larga, delgada, con cabeza y terminada en punta, que sirve para sujetar o fijar una cosa a otra; se introduce golpeando la cabeza con un martillo.

Exposición: acto de convocatoria, generalmente público, en el que se exhiben colecciones de objetos de diversa temática

Feria: Mercado que se celebra al aire libre en unas fechas determinadas y en el que se compran y se venden todo tipo de productos, especialmente agrícolas y ganaderos.

Fragua: Horno en el que se calientan los metales para forjarlos o trabajarlos.

Herradura: Pieza de hierro en forma de *U* que se les clava a las caballerías en los cascos para protegérselos.

Herrero: Persona que tiene por oficio fabricar o trabajar objetos de hierro.

Investigación de mercado: técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

Mercadeo: Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio.

Paso fino: término genérico para referirse a las distintas razas de caballos que comparten esta forma particular de andar.

Producto: Cosa producida natural o artificialmente, o resultado de un trabajo u operación.

Trocha: Camino estrecho, especialmente el que sirve de atajo.

Yunque: Bloque de hierro, generalmente con uno de sus lados acabado en punta, sobre el que se trabajan los metales al rojo vivo golpeándolos con un martillo.

Lista de abreviaturas o siglas

INV: Investigación

N°: Número

Pág.: Página

TLC: Tratado de Libre Comercio.

Introducción

El presente plan de mercadeo se elabora con el fin de conocer por qué el declive que viene presentando la línea TORNADO de la compañía C.A. MEJIA & CIA, se está dando y cuáles son las consecuencias que la están llevando a esto.

Para el desarrollo y la investigación de dicho plan se dividió en siete etapas, la cual comenzó con la realización del anteproyecto, para así determinar el problema y los objetivos a desarrollar, de aquí en adelante se ejecutaron las etapas en su respectivo orden, donde se fueron evidenciando las causas del objetivo principal, para luego llegar a dictaminar los hallazgos más relevante y seguido de esto dar las respectivas recomendaciones y conclusiones.

El fin específico de este plan es abordar las temáticas vistas en todo el proceso de aprendizaje de la especialización en gerencia de mercadeo, y de esta manera salir al campo de acción no solo con la teoría sino con la práctica obtenida en la ejecución de dicho trabajo.

Por otro lado es bueno abordar en lo que es un plan de mercadeo específicamente, puesto que este es un documento en donde se pueden evidenciar las fortalezas y las amenazas de cualquier empresa y así que logren abarcar los espacios y crear nuevos nichos en el mercado.

A continuación se puede evidenciar un claro ejemplo de un plan, puesto que este trabajo está elaborado con el fin de dárselo a conocer a la compañía C.A MEJIA. Ya en ella está su decisión de implementarlo y seguir como vienen en el mercado.

Abstract

CA MEJIA & CIA SA participates in the industrial sector, has four lines of products, each one competes in a different sector, for the implementation of this work was done through the TORNADO line, which belongs to the agricultural subsector. This brand has seven years participating in the market with a big kind of products, which allude to the sector in which is working. This research was focused on the “nails shoe product” and targeted to the agricultural stores and blacksmiths.

Therefore market research "survey" was conducted, the most important objective of this plan which is: identify the problem why Tornado line is in decline stage. The two most important findings were:

- Most of the trades of nails shoe horse know from fairs and voice to voice the news and promotions.
- Dealers are not faithful to a specific brand.

For that the following strategies were implemented:

- Develop products for different market segments.
- Improve profit with appropriate management of price according to the channel.
- Ensure the sales of nails shoe and penetrate more quickly in the market.
- Consolidate the presence of the brand in all channels and in the minds of consumers.
- Develop a culture of good service

The plan involves an investment of \$101,880,000 and to make monitoring and control to plan the most important indicator is the price and service.

Keywords: *Market research, surveys, ironmongers, marketing, sector, blacksmith, TORNADO line, agriculture, shoe nails.*

Resumen

C.A MEJIA & CIA S.A participa en el sector metalmecánico industrial, cuenta con cuatro extensiones de línea de productos, las cuales cada una compite en un sector diferente, para la ejecución de este trabajo, se realiza a través de la Línea TORNADO, la cual se encuentra en el subsector agropecuario. Esta lleva as de siete años participando en el mercado con un amplio portafolio de productos, los cuales hacen alusión al sector en el que compite. Por lo siguiente el presente trabajo se enfoca en los clavos de herrar de la marca. Esta se dirige especialmente a los almacenes agropecuarios y a los herreros.

Por lo anterior se realizó una investigación de mercado “sondeo”, siendo el objetivo más importante que persigue este plan el cual es: identificar la problemática por la cual la línea tornado se encuentra en la etapa de declive. Así mismo los dos hallazgos más importantes obtenidos son:

- La mayoría de los distribuidores de clavos de herrar dicen enterarse por medio de ferias equinas y el voz a voz de las diferentes noticias y promociones del sector.

- Los distribuidores no son fieles a una marca específica.

Para ello se implementa la aplicación de las siguientes estrategias:

- Desarrollar productos para los diferentes segmentos definidos.
- Mejorar la rentabilidad con un adecuado manejo de precio de acuerdo al canal.
- Garantizar la venta de clavos de herrar y penetrar de una forma más rápida en el mercado.
- Consolidar la presencia de la marca en todos los canales y en la mente de los consumidores.
- Desarrollar la cultura de la atención y el servicio.

El plan supone una inversión de \$ 101.880.000 millones de pesos y para hacerle control y monitoreo al plan el indicador más importante es el precio y el servicio.

Palabras claves: *Investigación de mercado, encuestas, ferreteros, mercadeo, sector, herrero, línea tomado, sector agropecuario, clavos de herrar.*

1. Etapa de Antecedentes

1.1 Justificación del Plan

La presente propuesta de plan de mercadeo, se plantea como una herramienta de investigación y posicionamiento para la línea TORNADO y su producto clavo de herrar de la compañía C.A.MEJIA & CIA; con la finalidad de formular las estrategias para que de manera acertada, se incursione en el mercado con un producto que cuenta con un alto número de competidores. De éste modo la formulación del presente plan permitirá tener una visión mercadológica estratégica que permita darle un enfoque comercial adecuado a la línea.

La ilustración 1, muestra la gráfica con evolución de las ventas de la línea Tornado de los últimos cuatro años, donde muestra el declive de ventas desde el año 2011.

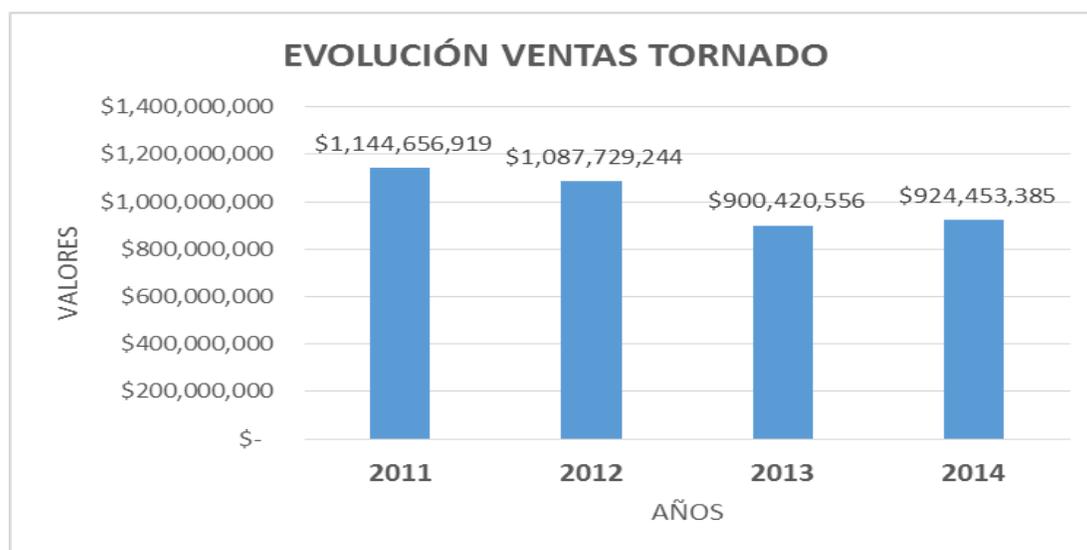


Ilustración 1. Evolución ventas línea TORNADO

Fuente: Tomado del informe de ventas de la compañía C.A.Mejia & Cia.

Nota: la línea Tornado como se puede observar en la gráfica, es notoria el descenso en las ventas con relación al año 2011.

Este plan se desarrollará con el fin, de identificar la problemática por la cual la línea TORNADO, se encuentra en la etapa de declive, y así mismo encontrar en qué aspectos se ve afectada la empresa C.A.MEJIA & CIA S.A.

De otro lado, lograr hallar las falencias que se encuentran en el sector agropecuario, y de este modo, generar posibles soluciones, con el fin de mejorar las ventas de la línea TORNADO.

1.2 Reseña histórica de la empresa

Durante el año 1963 un grupo de industriales judíos especializados en productos químicos, importaron del Japón 10 máquinas para la producción de Tachuelas para zapatería, así como una cizalla para el corte de la materia prima con lo cual iniciaron la empresa AGROQUIM. En ese entonces las empresas contaban con 4 operarios.

En esa época, el mercado nacional se enfrentó la competencia de la tachuela importada de los Estados Unidos de América de la empresa ATLAS, la cual penetró el mercado con una calidad superior y mejores precios, lo que conllevó a la venta de AGROQUIM al señor Camilo Alberto Mejía Mejía.

Para el año de 1964, la nueva empresa, C.A.MEJIA & CIA se dio a la tarea de mejorar la calidad de las tachuelas para zapatería y lograr penetrar un mercado con un producto que ya tenía mala reputación. Para superar esto, se le cambió el nombre a la tachuela por el de tachuela MOSCA para la zapatería.

Rápidamente, el mercado acogió la nueva marca, con una combinación de calidad y precio superior a la del antiguo producto, y en posición de competir con la tachuela importada.

En 1983, la empresa contaba con 3 plantas en distintos lugares: Las vegas, detrás de SIMESA y en Itagüí. Con la adquisición de la planta propia en Itagüí para el montaje de la SLITTER, se decidió trasladar de nuevo la planta de tachuela a la nueva bodega de Itagüí.

Como parte de este proceso de integración vertical, en 1986, la compañía incursionó en el área de trefilación de acero con una máquina monoblock de 2 pasos. Este proceso le permitiría reemplazar el alambre importado del Japón por un alambre de mejor precio para poder fabricar otros productos. Como en el caso de la SLITTER, las plantas de trefilación sirvieron para abastecer las demandas internas de la empresa, así como para que ésta tuviera otra fuente de ingresos.

De nuevo, en búsqueda de nuevos mercados y de una mayor diversidad de productos, en 1988, la compañía incursiona en el mercado de papelería comenzando a producir grapas Standard y clips. Para 1990 se conformó una nueva planta dedicada a la producción de la línea TRITON.

En junio 2000 la empresa adquiere la bodega conjunta a la planta de las Vegas con la idea de poder tener espacio para continuar su crecimiento. En mayo 2001 se pasa la planta de grapas para esta nueva bodega.

En mayo 2003 se compra una bodega adicional conjunta a las de Itagüí con el objeto de poder ampliar la planta de trefilación. En total son 1.800 mts²

En noviembre 2006 se compra un lote en Marinilla de 110.000mt² con miras a futuras expansiones

Desde el 2007 implementó la línea de herrería; llamada **Tornado**, esta línea consiste en brindar servicios al sector agrícola con sus productos clavos de herrar y herramientas.

En abril del año 2008 se inicia la construcción de las plantas de producción en el municipio de Marinilla, terminando el proceso de construcción y traslado de las plantas en enero de 2010, para tener cerca de 20.000 Mts² construidos en Marinilla.

En el año 2010, la compañía entra en una nueva línea de negocio, llamada **Súper CAM**, para el sector de la construcción, con la fabricación de fibra de acero; utilizada para mezclar con el concreto.

En la tabla 1, se muestra el listado actual de referencias, del portafolio de productos, que actualmente asciende a más de 20 productos para la herrería.

Tabla 1. *Portafolio de productos*

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
5601XP0E05	CLAVO HERRAR TORNADO E5 X 150 UND .-PL
5601XP0E06	CLAVO HERRAR TORNADO E6 X 150 UND .-PL
5601XP0E07	CLAVO HERRAR TORNADO E7 X 150 UND -PL
5601XP0E13	CLAVO HERRAR TORNADO E3 PLEGADIZA X 100 UNDS-PL
5601XP0E14	CLAVO HERRAR TORNADO E4 X 100 -PL
5601XPCHS5	CLAVO HERRAR TORNADO CH5SL X 100 UND .-PL
5601XPCHS4	CLAVO HERRAR TORNADO RACE 4½ X 100 UND -PL
5601XPASV5	CLAVO HERRAR TORNADO ASV5 PL X 100 UND-PL
5601XPASV6	CLAVO HERRAR TORNADO ASV6 PL X 100 UND-PL
5650AL0001	ALICATE 10.5
5650BOT001	BOTAS TIPO HERRERO
5650CL0001	CEPILLO LIMPIACASCOS
5650CU0001	CUCHILLO DESCALLADOR DERECHO HOJA ANCHA
5650CU0002	CUCHILLO DESCALLADOR DERECHO HOJA DELGADA
5650CU0003	CUCHILLO DESCALLADOR DOBLE FILO
5650CU0004	CUCHILLO DESCALLADOR IZQUIERDO
5650CU0005	CUCHILLO DESCALLADOR IZQUIERDO MANGO PLASTICO
5650CU0006	CUCHILLO DESCALLADOR LOOP
5650CU0008	CUCHILLO DESCALLADOR DERECHO
5650DEL002	PARUMA HERRERIA
5650ES0001	ESTUCHE DE CUERO
5650ESC001	LIMA DE HERRERIA 14 ESCOFINA
5650HA0001	HACHUELA (CORTA REMACHES) HOOF BUFFER
5650KIT008	KIT BASICO HERRERIA + MARTILLO Y ESCOFINA
5650LC0001	LIMPIACASCOS HOOF PICK
5650LM0001	LIMA HERRERIA 14" VALLORBE
5650MAN001	MANGO ESCOFINA
5650MH0002	MARTILLO CLAVADOR
5650TN0004	TENAZA DESCALZADORA
5650TN0008	TENAZA CORTA CASCOS 12" SS
5650TN0011	TENAZA REMACHADORA 13 -UN FARRIER
5650TN0006	TENAZA REMACHADORA 14" GUELLO DE GANSO
5650TN0013	TENAZA DESCALZADORA + CORTA CLAVOS
5650TN0014	TENAZA DE FORJA FARRIER TING
5650TN0015	TENAZA CORTA CASCOS 14- SS
5650TN0018	TENAZA REMACHADORA 13 -UN
5650TN0019	TENAZA SACA CLAVOS
5650TT0001	TENAZA TESTER DE CASCO 13"
5650TT0002	TENAZA TESTER DE CASCO 15"
5650TT0003	TENAZA TESTER DE CASCO 19"
5650TT0004	TENAZA TESTER PLANA HOOF TESTER

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo TORNADO

Cabe aclararse, que en la actualidad C.A. Mejía incursiona con la fabricación del alambre de púas y cerca eléctrica para ampliar de esta manera el portafolio de productos de la línea Tornado y así a su vez abarcar el mercado agropecuario.

En los últimos 6 años la línea Tornado se ha enfatizado especialmente en la implementación e innovación de nuevos productos pertenecientes al sector agropecuario con el

fin de ser reconocidos, no como una marca perteneciente al sector metalmecánico industrial por llevar el aval de la compañía, sino por ser los mejores fabricantes de clavos de herrar.

1.3 Definición del sector en que compete la empresa

C.A.MEJIA & CIA participa en el sector metalmecánico- Industrial; con su línea Tornado, se encuentra en el subsector agropecuario.

Sector metalmecánico-industrial: Incluye todos los procesos y actividades que tienen como finalidad la transformación de las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según los productos que fabrican y el sector en el que se desarrolle. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas, maquinaria, mano de obra y equipos para transformarlas.

Subsector Agropecuario: Es la parte del sector primario compuesta por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería). Estas actividades económicas, junto con otras estrechamente vinculadas, como la industria alimentaria, son las más significativas del medio rural.

Las actividades agropecuarias se dividen en dos subsectores:

Subsector agrícola: Cultivo de granos y semillas oleaginosas; Cultivo de hortalizas; Cultivo de frutales y nueces; Cultivo en invernaderos y viveros, y floricultura; Otros cultivos agrícolas; Actividades de apoyo a la agricultura.

Subsector pecuario: Explotación de bovinos; Explotación de porcinos; Explotación avícola; Explotación de ovinos y caprinos; Explotación de otros animales; Actividades de apoyo al subsector pecuario.

1.4. Reseña histórica del sector

El sector agropecuario desde 1810 paralelamente, había pequeñas propiedades dedicadas a la producción de pan coger. El desarrollo agrícola era floreciente por cuenta de la demanda de los centros urbanos y el mercado intercolonial.

Además, el mandato de Carlos III, en el sentido de que las colonias debían proveer a España de materias primas, ayudó al auge agrícola.

Después del grito de Independencia, la guerra apenas comenzaba y fue necesario mantener un Ejército numeroso, el cual demandó personal y quitó fuerza laboral a los campos. Además, requirió gran cantidad de alimentos, lo que llevó a una crisis alimentaria. Hasta 1844, para mantener al Ejército, se destinó el 50% del presupuesto nacional.

Fue tal el caos del sector agrícola que el valor de la producción en 1835 fue la mitad de la de 1805. El Congreso de 1821 definió la primera política agraria al establecer un impuesto del 25% a las importaciones agrícolas.

En 1824 se dio un nuevo impulso a la agricultura al liberar la producción de café, cacao y añil del pago de diezmos eclesiásticos. En 1825 se destinó un empréstito de un millón de pesos para la reconstrucción y desarrollo de haciendas, así se inició la restauración del aparato productivo destruido por la guerra y que se extendió hasta alrededor de 1840.

En 1854 el tabaco participó con el 27,8% del total de las exportaciones, mientras el café lo hizo con el 4,1%, ya en 1898 se consolidó la economía cafetera al participar con el 49% del total de las exportaciones, entretanto el tabaco bajo al 8,3%.

En 1913 se creó el Ministerio de Agricultura, que inició labores con un proceso de difusión tecnológica, lo que contribuyó a que, hacia 1825 y paralelamente al café, se

desarrollaran cultivos de caña, algodón, papa, arroz y trigo. En 1910 se cultivaron 920.000 hectáreas, mientras en 1925 el área cultivada ascendió a 1'471.000 hectáreas.

A partir de 1934, se inicia una recuperación en el sector agrario que se refleja en un crecimiento del 2,1% anual entre 1935 y 1940. Esto se consolidó después de la guerra como consecuencia de la situación favorable de la balanza cambiaria, que permitió una inversión pública en el sector rural que pasó (en pesos) de \$9 millones en 1930 a \$70 millones entre 1945 y 1950, lo que fue complementado con una política de precios agrícolas altos y disponibilidad de crédito barato.

A partir de 1950 y durante parte de los 60, la política proteccionista obligó al sector a responder a las demandas internas por materias primas.

Por esta razón, y apoyados con crédito, mecanización y tecnología se desarrollaron nuevos cultivos de arroz, algodón, soya, sorgo, caña y palma en la Costa y el Meta, así como flores en la Sabana. Como resultado, los cultivos empresariales pasaron de representar el 19% del área y el 17% de la producción a principios de los años 50 a 41% del área y el 40% de la producción a principios de los 70.

A comienzos de los 80 se presentó una crisis sectorial de causas variadas: la crisis industrial de finales de los 70; la violencia rural; la liberación de importaciones; la baja inversión estatal agropecuaria; la revaluación del peso; los excedentes mundiales agrícolas; el incremento de precios de insumos y maquinaria.

Por otra parte, la agricultura campesina se vio afectada por los mismos problemas, pero además por la ausencia de asistencia técnica y el difícil acceso a los recursos de crédito.

Sin embargo, a finales de la década de los 80, como consecuencia de decisiones macroeconómicas y altos precios agrícolas internacionales se le dio un empuje a la política

agropecuaria a través del programa de 'oferta selectiva' el cual dispuso de crédito, tecnología, mecanización, asistencia técnica y comercialización.

Como consecuencia, el PIB agropecuario entre 1986 y 1990, tuvo un crecimiento superior al PIB total y osciló entre 2,9% en 1988 y 6,5% en 1987. En 1990 la política se orientó a un programa de liberalización del comercio, que condujo al desmonte gradual de la intervención estatal en los procesos de importación.

Como medida para amortiguar la variación en los precios internacionales se establecieron las franjas de precios en algunos productos sensibles. Este proceso abrupto de apertura resultó en 1992 en una de las mayores crisis agrícolas, que se reflejó en una disminución del 12% en la producción de los cultivos transitorios.

En 1993 se diseñó un plan de reactivación que incluyó: intervención en la comercialización; medidas para desestimular las importaciones; creación de salvaguardias y un plan de empleo rural. A pesar de todas estas medidas la producción de cultivos semestrales continuó en declive, al pasar el valor de producción (pesos de 1975) de \$30.8 mil millones en 1992 a \$ 28.5 mil millones en 1997.

En 1998 ya era indiscutible que el país tenía que acomodarse a producir aquello en lo cual podía ser competitivo. Por una parte, se fortalecieron los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas y se promovieron las alianzas.

Por otra parte, se diseñó una estrategia de 'oferta agropecuaria' tendiente a recuperar la agricultura de transitorios. Todo esto fue reforzado por una tasa de cambio favorable. Como resultado, entre 1998 y el 2002 el área de siembras creció en 9,5%, la producción 17%, las exportaciones en volumen 11,9% y el PIB agropecuario 9,1%.

En el año 2003 se inició un proceso para adecuar el sector agropecuario a un eventual TLC con E.U. Fue así como se diseñó un programa de inversión denominado Agro Ingreso Seguro. Además, se estableció el programa Apuesta Exportadora, en el cual se definieron unos cultivos y unas regiones con capacidad de exportación con el objetivo de darles el apoyo necesario.

En el periodo 2002-2008 se presentó un proceso de revaluación del peso, lo que combinado con una crisis alimentaria y económica mundial hizo que el sector agropecuario presentara un comportamiento errático, para lo cual se diferencian dos etapas. Entre 2002 y 2006 la producción aumentó 7,9%, el área cultivada 6,7%, las importaciones 26,5% y las exportaciones 7,3%.

Entre 2006 y 2008 la producción disminuyó 2,4%, el área 4,2% y las exportaciones 6,7%, mientras las importaciones crecieron 6,7%. Paradójicamente, el PIB agropecuario creció 11,7% entre 2002 y 2006 y 6,5% entre 2006 y 2008. Este crecimiento del PIB con comportamiento decreciente, posiblemente se debió a los altos precios internacionales de los alimentos entre 2005 y 2008.

Finalmente, esta historia breve pretende dar una visión superficial de la evolución del sector agropecuario, quedando muchas cosas por fuera incluyendo las citas.

La Herrería: Se designa con el término de herrería al taller o tienda en el cual despliega su actividad un herrero. Y también se llamará herrería al oficio del herrero.

En tanto, el herrero es aquel individuo que se dedica a la elaboración de objetos de hierro o acero utilizando para ellos herramientas manuales específicas, tales como la forja, el yunque, el martillo, las tenazas y los moldes, para poder doblar, martillar o realizar cualquier otra acción tendiente a darle forma al metal cuando el mismo se encuentra en estado plástico.

Tradicionalmente, al metal se lo somete al calor hasta volverlo incandescente, al rojo vivo, como quien diría, para posteriormente someterlo al proceso de forjado.

Una de las especialidades dentro de la herrería es la de colocar las herraduras en las pezuñas de los caballos. Este tipo trabaja con hierro negro, debiéndose el color a la capa de óxido que se deposita sobre la superficie del metal durante su calentamiento.

La herrería es un arte que para muchos en Colombia fue el legado de sus padres y abuelos, pero el motor de este trabajo es la pasión que se tiene por los caballos.

- Conocer los caballos: Debe ser conocedor de las condiciones organolépticas de los caballos y estar al tanto del mundo equino. En el herrador prevalece el alto conocimiento técnico y su trabajo en equipo con el médico veterinario.

- Herramientas a la mano: Es indispensable contar con buenas herramientas de trabajo como la fragua que es un horno a gas donde se puede hacer herraduras y el yunque donde se modifica el hierro. Así como pulidoras, tenazas y martillo.

- Actualizarse es clave en el oficio: La actualidad profesional es clave para brindar un herraje con calidad. Esto incluye capacitaciones en nuevas metodologías de herraje, anatomías, fisiología y estructuras internas de los equinos.

- Tiempo para herrar: Un caballo se debe herrar cada 30 o 50 días porque a partir de ese tiempo, el casco habrá crecido demasiado y por tanto se pierde el correcto aplomo y los balances del pie y puede producirse una lesión.

La ilustración 2, muestra parte del proceso de herrería



Ilustración 2. *El arte de Herrería*

Fuente: DEFINICIONES ABC. Definición de herrería. Disponible en Versión HTML:

<http://www.definicionabc.com/general/herreria.php>

En la primera foto se muestra el proceso de elaboración utilizando herramientas manuales como la forja, el yunque, el martillo, las tenazas y los moldes, para poder doblar o martillar con el fin de moldear el metal. En la segunda fotografía, se muestra cómo se somete el metal al calor hasta volverlo incandescente, al rojo vivo, para posteriormente someterlo al proceso de forjado.

La tabla 2, muestra el nivel de participación de clavos de herrar en el mercado nacional:

Tabla 2. *Participación del mercado nacional de clavos de herrar*

TOTAL PL COLOMBIA	1800 UNIDADES	
EMPRESA	CANTIDAD PL	PARTICIPACION
EMCOCLAVOS	900	50%
C.A.MEJIA- TORNADO	450	25%
MONTAÑA	300	20%
OTROS	150	5%

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo TORNADO

2. Etapa de alineación de filosofía estratégica para el plan de mercadeo

2.1 Definición / revisión de la misión

Posicionar a Tornado, como la marca de preferencia en el sector agropecuario; y brindar asesoría y rentabilidad, mediante la fabricación y comercialización de bienes y servicios de alta calidad. Siendo como objetivo principal; establecer una fidelización entre el cliente y los trabajadores.

(Esta misión se construye en base a la elaboración de este trabajo de grado)

2.2. Definición / revisión de la visión

Tornado será en el 2017, la marca agropecuaria preferida en Colombia y con presencia en algunos países del exterior. Con productos de alta calidad y así mismo ofrecer al cliente; una adecuada asesoría y una oportuna solución.

(Esta visión se construye en base a la elaboración de este trabajo de grado)

2.3. Definición / revisión valores corporativos

- **Trabajo en equipo:** Nos comprometeremos a ser efectivos trabajando juntos.
- **Innovación y creatividad:** Trataremos de encontrar soluciones originales, curiosas y distintas a los problemas y a las cosas en nuestro trabajo diario.
- **Calidad en el servicio al cliente:** Brindaremos un servicio completo, seguro, ágil y oportuno a nuestros clientes.
- **Eficiencia:** Seremos capaces de obtener los máximos resultados con la menor cantidad de recursos, procurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Responsabilidad:** Responderemos por nuestros propios actos, y en algunos casos de los ajenos, dando lo mejor de sí mismos en nuestro trabajo, realizándolo con dedicación y amor

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

La estrategia competitiva de la línea TORNADO radica en el enfoque o alta segmentación porque se orienta en las necesidades del segmento de mercado.

Se sugiere que la empresa siga adaptando esta estructura puesto que esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido.
- Rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

3. Marco Teórico

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

La agroindustria en Colombia. Comenzó en los años 1904 en donde existían algunas empresas artesanales de alimentos, inclusive algunas dedicadas al procesamiento de algodón, tabaco, etc. A partir del año 1936, se empieza a desarrollar la legislación para esta área, en donde se analizaba los mecanismos principales de este proceso.

En Colombia, en 1960 el sector alimentario participaba con el 29% del PIB y la Industria de alimentos (excluyendo bebidas), participaba con el 2.3% de la Economía. En 1968, los productos básicos de la alimentación Colombiana fueron adquiriendo una mayor dinámica destacándose dentro del sector de la industria alimentaria la molinería, azúcar, grasas y aceites, panificación, productos lácteos, chocolaterías, charcuterías y dulcerías entre otros.

Para la década de los 80, La situación económica de los cafeteros y la volatilidad de los precios internacionales del grano, impulsaron a la federación nacional de cafeteros a diversificar sus cultivos y de actividades económicas como la promoción de empresas agroindustriales ayudando al crecimiento de otros sectores como lo es el pecuario y frutas del eje cafetero.

El sector agroindustrial ha evolucionado rápidamente a los largo de los años, por tal motivo se ha identificado dos tipos de agroindustrias: la agroindustria tradicional y la moderna. La primera se caracteriza por tener una alta participación de las materias primas de origen agropecuario y por el empleo de una tecnología relativamente simple.

La agroindustria moderna incorpora a sus actividades una alta transformación de las materias primas por lo cual llegan a una etapa intermedia del desarrollo industrial; la adopción de tecnologías de punta genera más valor agregado a dicho sector.

Por todo lo anterior, los gobiernos empezaron a incluir en sus planes de desarrollo, la planificación del sector agroindustrial, creando leyes que protegen y benefician a esta industria ya que tiene una gran participación en la economía colombiana, impulsando una producción agroindustrial ágil, barata y competitiva, promoviendo así el desarrollo empresarial en Colombia.

Actualmente en Colombia se está avanzando en la producción de cadenas agroalimentarias como: cadena agroindustrial del azúcar y confitería, cadena del café e instantáneos, cadena agroindustrial de la leche y derivados, cadena agroindustrial de carne y subproductos, cadena agroindustrial de oleaginosas y aceites, cadena de cereales, avicultura y porcicultura, cadena de trigo y molinera, cadena del arroz y piladoras, cadena agroindustrial del maíz y avicultura, cadena de vino y frutas (uva), cadena de hortalizas (tomate fresco, y procesado), cadena agroindustrial de la papa, cadena agroindustrial del plátano, cadena de la piscicultura (cachama, tilapia y trucha), cadena de cacao y elaborados, cadena de chocolates y confitería, cadena agroindustrial de la panela, cadena de bebidas no alcohólicas (jugos,) cadena textil, cadena de cueros, cadena forestal (maderas), cadena tabacalera, cadena agroindustrial del caucho.

Las cuales han presentado un desarrollo continuo lo que ha incidido en el aumento de las exportaciones en general, la agroindustria depende de la forma de producción, de la presencia de economías de escala y del uso de métodos administrativos modernos, y para que dicho sector crezca aún más es necesario cumplir con algunas condiciones básicas como lo son: incrementar los procesos de urbanización, el crecimiento del ingreso per cápita, los cambios de los hábitos de consumo, la inserción en mercados más amplios (nacionales e internacionales) y la difusión de tecnologías de procesamiento y distribución cada vez más eficientes.

El sector ferretero en Colombia. Ha sufrido una desaceleración desde 2011, según el informe del comportamiento del sector ferretero de 2012, de Fenalco Nacional. Los ingresos operacionales de las empresas registradas en la Superintendencia de Sociedades asociadas al sector ferretero son indicadores de la participación de los empresarios del sector en el espectro económico nacional. Ese año, las empresas del sector reportaron ingresos operacionales superiores a los \$11 mil millones de pesos, lo que proyecta una participación en el PIB nacional del 2.5%.

Asimismo, las importaciones de materiales para la construcción tuvieron un crecimiento promedio del 21%, mientras que las ventas se incrementaron el 8.3% de enero a septiembre de 2012 respecto al mismo periodo del 2011, pero redujo su participación en el total de las ventas reales del 3.7% en 2011 a 3.6% en 2012. Por otro lado, las importaciones de materiales de construcción cayeron 25% de enero a septiembre, reduciendo su participación en el total de las importaciones del país del 3.5% en 2011 a 3.2% al presente año.

La ilustración 3, muestra cómo se valoran las ventas reales en el comercio minorista:

Ilustración 3. *Valoración Anual de las ventas reales del comercio minorista*

Valoración anual de las ventas reales del comercio minorista



Fuente: tomado del sitio web www.mercadodedinero.com.co

En este sentido, para Alberto Vargas, presidente de Asoferco, el año fue solamente aceptable: “se pensaba que iba a ser un año con muy buena demanda y muy buenos precios, pero fue un año con buena demanda y muy malos precios. Es posible que los empresarios hayan alcanzado los volúmenes de venta que tenían en pesos pero los márgenes de rentabilidad disminuyeron mucho”.

Ventajas. Las ventajas con las que cuenta el sector ferretero son las iniciativas de asociatividad que gradualmente se están ejecutando y que están directamente relacionadas con la competitividad del sector ferretero, porque contribuyen con la reducción de la concentración del mercado. Según Vargas, “existen fenómenos comerciales como la aglutinación de la producción, especialmente en capital foráneo, lo que hace que el sector comercializador continúe acorralado”.

La asociatividad es una apuesta que debe continuar realizándose para mejorar la competitividad del sector. Al pertenecer a una asociación, los ferreteros pueden lograr beneficios

que solos no los conseguirían jamás, como precios por compra en bloque, reducción de costos de manera significativa, estar enterados de lo que pasa en el mundo y en la región. Además, conocer de primera mano las medidas gubernamentales que puedan afectar, competir de manera más eficiente con los almacenes de las grandes superficies y lograr descuentos por compras a gran escala”.

En la actualidad. A pesar de la entrada de los grandes formatos ferreteros, los establecimientos de barrio no desaparecerán, así lo demostró el estudio, que evidenció que en 52 ciudades del país hay 8.679 negocios de este tipo.

En la capital colombiana por cada 2.998 habitantes hay una ferretería y por cada 5.415, de los 47 millones de colombianos, hay un negocio ferretero cerca de los hogares. Además, el estudio arrojó que en las cinco principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga es donde hay más negocios de este tipo.

Por su parte en la capital del país hay 2.268 establecimientos, en la sucursal del cielo 1.009, en la ciudad de las flores 699, en la arenosa 375 y por último en la ciudad de los parques hay 297 negocios. Asimismo, Bogotá D.C por cada 458 hogares hay un negocio de este tipo, mientras que en Antioquia por cada 2.616 familias hay un establecimiento, le siguen Santander con 2.018, Valle del Cauca con 1.342 y para terminar le sigue el departamento de Atlántico que por cada 1.342 hogares hay una ferretería.

Un dato para destacar que reveló el censo fue el de los ingresos diarios, donde el rango de ventas promedio de 168 ferreterías en Bogotá es de 100.000 pesos, mientras que 210 locales reciben entre 100.000 y 200.000 pesos, le siguen 117 que reciben ingresos entre 200.000 y 300.000, y 143 ferreterías reciben entre 300.000 y 1.000.000 de pesos aproximadamente, y tan solo 2 reciben un ingreso promedio entre 3.000.000 y 5.000.000 de pesos.

El sector ferretero y el TLC. Debido a los avances tecnológicos que cada vez hacen más eficientes los productos, los ferreteros se encuentran en una constante actualización por parte de los proveedores y fabricantes, sobre cómo manipularlos y sacarles el mayor provecho a la hora de implementarlos para transmitir ese conocimiento a los clientes. Adicionalmente, los proveedores e importadores hacen seguimiento de ello para fortalecer la capacidad de venta, atención y entrega del producto al cliente final; es un negocio en el que todos ganan.

Los propietarios de las ferreterías livianas o misceláneas son usualmente profesionales en ingeniería o alguna carrera afín, quienes están incorporando a su conocimiento académico temas comerciales, contables, de logística y manejo del negocio. Por otro lado, se ha venido gestando un cambio en el paradigma de tener una ferretería llena de productos que generan la impresión de ser un lugar poco amigable para el comprador; esta debilidad es ahora una de las fortalezas básicas frente a competidores como las grandes superficies.

Esto se ha logrado a través de capacitaciones como atención al cliente, modernización tecnológica, estudios en mercadeo y publicidad; lo que ha llevado a que se invierta en ello para no desaparecer ante el cambio y evolución del mercado.

Según expertos, el desempeño del sector ferretero entre 2012 y 2014 estará impulsado por las licencias de construcción, viviendas, centros comerciales, proyectos de infraestructura, obras civiles, las oportunidades en comercio exterior y los infortunados sucesos que originen las olas invernales. Adicional a esto, el actual Gobierno tiene una meta para la creación de vivienda, expansión física de las actividades económicas, requerimientos de infraestructura para mejorar la competitividad de las empresas y las regiones, entre otras. Estos factores impulsarán la renovación del país y a su vez la demanda de materiales de construcción y ferretería en general.

Según expertos, el desempeño del sector ferretero entre 2012 y 2014 estará impulsado por las licencias de construcción, viviendas, centros comerciales, proyectos de infraestructura, obras civiles, las oportunidades en comercio exterior y los infortunados sucesos que originen las olas invernales. Adicional a esto, el actual Gobierno tiene una meta para la creación de vivienda, expansión física de las actividades económicas, requerimientos de infraestructura para mejorar la competitividad de las empresas y las regiones, entre otras. Estos factores impulsarán la renovación del país y a su vez la demanda de materiales de construcción y ferretería en general.

Los ferreteros a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que se avecinan, podrán ampliar sus portafolios de productos por medio de las importaciones, accediendo a unos mejores precios, así como exportando sus artículos a otros mercados, los cuales están a la expectativa de ofrecer a sus consumidores locales mercancía novedosa y de calidad; por lo que los ferreteros nacionales deben prepararse para ser cada vez más competitivos ante los nuevos actores mundiales que llegarán a nuestro mercado y por ende satisfacer también las nuevas demandas.

La historia del caballo en Colombia. La llegada de los primeros caballos a las tierras del llamado Nuevo Mundo se remontan a la época del segundo viaje del navegante Cristóbal Colón en 1493 a la isla La Española, hoy República Dominicana.

Ese clima tropical ofrecía un hábitat sano, adecuado y propicio que permite una reproducción más fecunda de la que se tenía en España para estos animales. Con las condiciones del lugar, se crea entonces el primer centro de cría de caballos en todo el continente americano y partir de la isla La Española comienza a extenderse la presencia de los equinos hacia otros países como Cuba, Puerto Rico, Colombia y Perú.

Los primeros ejemplares procedentes de España tenían un andar suave y aunque no lo podríamos llamar Paso Fino aun, es claro que se distinguían por un estilo sofisticado, propio de

los adiestradores del viejo continente. Dentro de estos, había un grupo muy particular de tamaño pequeño, muy parecido al animal criollo: de carácter vivo, de desplazamiento liviano y que llamaban *The Spanish Jennet* o sea *Jaca Española*. Los culpables de la extinción de ese caballo fueron las cortes españolas cuando quisieron tener animales fuertes para jalar carrozas y carruajes. Ante tal capricho, decidieron cruzarlo con ejemplares de sangre fría para lograr caballos más grandes y con extremidades más potentes.

Las condiciones de ese nuevo entorno, la alta consanguinidad y la buena selección de razas, dieron como fruto un caballo de mejor calidad, resistente para recorrer grandes distancias y capaz soportar largas jornadas de trabajo. Recordamos que se trataba de una época en la que era necesario desplazarse desde Santa Marta hasta Bogotá por una topografía quebrada, hasta los Llanos Orientales hasta Popayán por extensas llanuras e incluso hasta Ecuador y Perú a lomo de bestia.

Los barcos de la Corona Española atrancaban en República Dominicana, allí desembarcaban los caballos y luego entraban a sur América a través de Colombia y Perú, siendo nuestro país el lugar donde realmente se desarrollan el potencial de los equinos para la economía, agricultura y comercio nacional. Dentro del territorio colombiano, dos centros de crianza eran los más importantes, por una parte se encuentran los terrenos pantanosos y anegadizos de la Sabana de Bogotá con sus valles de Sogamoso, Ubaté y Chiquinquirá y por otra, la zona montañosa y agreste de Urabá que da origen al caballo del suroeste antioqueño.

Andares Colombianos. En la raza del caballo criollo colombiano se presentan cuatro modalidades, a saber: Paso fino, trocha pura, trocha y galope y trote y galope.

En el paso fino, el animal se desplaza por bípedos laterales, sucesiva y alternadamente, produciendo dos tiempos con cada bípedo, para realizar el ciclo completo en cuatro tiempos o

batidas; por ser el paso de cuatro tiempos, tiene como mínimo dos apoyos simultáneos al suelo y cada determinado número de tiempos, tres. En esta modalidad o paso fino, contrario a lo que sucede en la trocha, la pata del bípedo lateral se adelanta unas fracciones de segundo más que la mano en hacer contacto con el piso. El desplazamiento por laterales se debe a que dentro de su esquema genético existe un “gen”, que en este caso se presenta como recesivo, denominado (p), el cual determina que ciertos ejemplares dentro de la raza que lo hayan heredado puedan desplazarse por laterales. Los ejemplares de esta misma raza que no lo porten en su esquema genético se desplazan por bípedos diagonales, trochando o trotando, dependiendo, entre otros, de la velocidad de la cadencia que a su vez hayan heredado por otra serie o combinación genética diferente. El gen (p) se hereda independientemente de los demás genes que transmiten las distintas características en la raza del caballo criollo colombiano, como pueden ser, entre otros, el fenotipo, la velocidad de cadencia, el brío o el temperamento.

Los ejemplares 40 heterocigó y trotones, pueden ser con relación al gen, tanto homocigóticos (TT), como 40 heterocigóticos (Tp). Sin embargo se dan raramente casos en los cuales un caballo trochador tenga como padres a dos finos, debido a factores complejos de orden genético en que el gen (p) que determina el desplazamiento por laterales sea “enmascarado” por el gen dominante que determina el desplazamiento por diagonales (Los principios de la genética moderna fueron descubiertos por el monje austriaco Gregorio Mendel hace más de cien años, y siguen explicando hoy día los misterios de la herencia).

Primer herraje con clavos. El herrar caballos con hierro fue altamente probable inventado en varios países al mismo tiempo. Un país influencio a otro hasta que todos lo practicaban de una forma u otra.

China ha sido sugerida como la inventora de la herradura de hierro. Allí, herraduras con clavos han sido utilizados por más de 2000 años. Los mongoles tenían un extenso conocimiento del tratamiento de varios metales y pueden haber producido las primeras herraduras.

El record escrito más antiguo que se conoce de caballos herrados son listas del equipo de caballería de los siglos VIII y IX que enlistan herraduras con forma de luna en cuarto creciente y sus clavos, pero al parecer eran utilizado como remedio para cascos adoloridos de caballos de guerra o trabajo. Evidencia arqueológica indica que los celtas usaban herraduras antes que los romanos, se sabe que ellos tenían caballerías que eran muy superiores a los ejércitos de los primeros romanos. A pesar de que tienen unos inicios muy antiguos, la práctica de usar herraduras con clavos, aparentemente no era ampliamente conocida hasta quizás el 400 D.C. y no de una manera regular sino alrededor del año 1000 de nuestra era. Antes de ese año, las herraduras eran usadas principalmente como decoración y adorno, ocasionalmente, en caballos de guerra. Se dice que el emperador romano Nero (37-68 D.C.) mantenía sus caballos con herraduras de plata y los de su esposa Popaea, con herraduras de oro. Pero incluso hasta el siglo IX tardío en Francia, los caballos eran herrados únicamente en ocasiones muy especiales.

En el año 1066, el normando Guillermo el Conquistador, introdujo en Inglaterra la práctica de herrar los caballos. De hecho, el término en inglés “farrier” que identifica específicamente al herrero de caballos, se le atribuye a él.

Poco después de la invasión a Inglaterra, Guillermo el Conquistador, nombro a Wakelin von Ferrariis su “Maestro del Caballo”. Luego este hombre fue promovido para ser Conde de Ferrers y Derby. Como Herrero Maestro (jefe de todos los herreros), fue el encargado de la inspección de todos los caballos del reino. El escudo de armas de la familia Ferrer muestra seis

herraduras negras en un fondo plateado. Después de esto “Farrier” o Herrador se convirtió en un título en Inglaterra.

La tradición de herrar caballos ha compartido el mismo escenario con otras tradiciones que por su naturaleza involucran al caballo mismo, el hierro, acero, armas, herraduras, clavos, la manufactura de herramientas y una de las más importantes, por su interdependencia, la medicina veterinaria.

Por lo tanto, el hombre comenzó a proteger los cascos de los caballos de manera que aumenten su productividad y su vida, en especial en ausencia de los veterinarios modernos.

La salud de un caballo es el resultado de un esfuerzo en equipo. El propietario es el responsable de la coordinación de los esfuerzos de los otros miembros del equipo: El manager, el entrenador. El instructor, el veterinario y el herrero.

El principal papel del herrero es rebajar y herrar al caballo lo más naturalmente posible, teniendo presentes los principios del equilibrio. Sus objetivos deben ser buscar la normalidad a largo plazo y el rendimiento óptimo.

Procedimiento del herrado: Antes de retirar la herradura vieja, el herrero debe discutir con el entrenador o veterinario sobre cualquier problema o consideración acerca del casco del caballo o la forma del movimiento de este.

Es necesario evaluar el movimiento del caballo al paso y al trote en una línea recta, de forma tal que el herrero pueda mirar (desde delante, detrás y de lado) la forma que tiene el caballo de elevar los cascos, como los mueve y los apoya sobre el suelo.

Después de quitar las herraduras viejas, se evalúan el equilibrio, la forma y la simetría del casco, observando cualquier tendencia a formar depresiones o acompañamientos. Se analizan la simetría y el tamaño del casco comparando uno con otro.

Luego, se recorta la palma (si es necesario), se quita una lámina de la muralla o se desgasta y se rebaja cualquier exceso de la ranilla. Se raspa la parte externa de la muralla (eliminando la forma acampanada). Una vez que el rebajado se completó, se mide el ángulo y la longitud del casco y se evalúa su nivel.

Posteriormente se selecciona la herradura del tamaño y el tipo apropiados; el herrero debe darle forma a la herradura para adaptarla al casco preparado.

Luego comienza a colocar los clavos. Por lo general se colocan dos clavos; los extremos puntiagudos se doblan y se doblan contra la muralla. Se hace apoyar el casco para observar cómo se coloca la herradura. Si es necesario, se ajusta la herradura y se coloca el resto de los clavos. Una vez colocados, se remacha contra la muralla o se cortan a nivel de esta.

Por último se puede colocar un sellador de casco para evitar que este se seque, en especial si su superficie externa se ha raspado. Para rellenar los orificios de los clavos se utiliza cera u otra sustancia, lo que impide que el barro, la orina y el agua invadan y debiliten el casco. Este proceso se muestra en la ilustración 4.

Ilustración 4. *Paso para la herrería.*



Fuente: elaborado por el grupo de trabajo TORNADO.

3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

3.2.1 plan estratégico de mercadeo.

En términos generales, el plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

1. Un análisis de la situación.
2. Los objetivos de marketing.
3. El posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. La descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing.
5. El diseño de la mezcla de marketing.
6. Los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

El plan estratégico de mercadeo se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de mercadeo elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto.

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

Kotler en su libro principios de marketing define a la planeación estratégica como “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la

planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.” (Kotler, 2013)

Por su parte un plan de mercadeo estratégico es definido por Kotler y Armstrong como “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso” (Kotler, Armstrong 2013).

La ilustración 5, muestra la estructura de un plan de mercado, como se muestra a continuación:

Ilustración 5. Estructura del plan de mercadeo

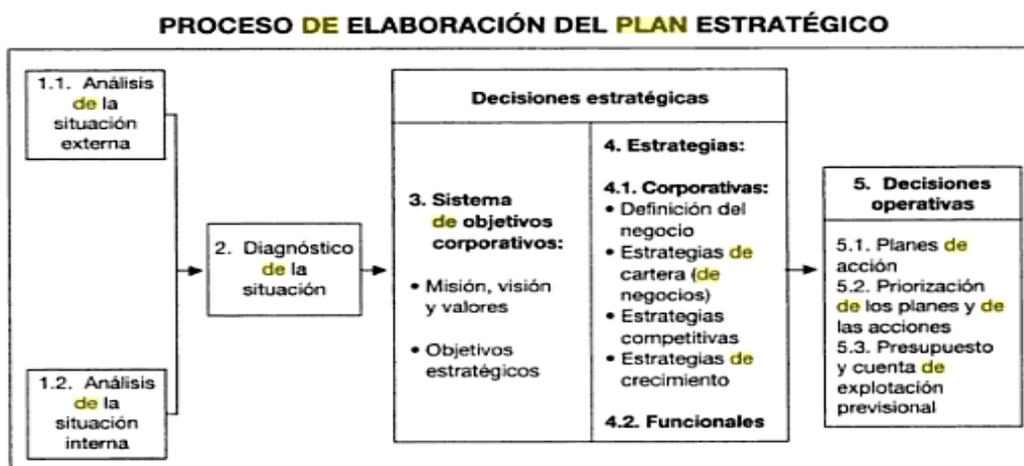


Fuente: tomado del sitio web: http://www.bedeseducation.blogspot.com/2012_10_01_archive.html

El plan estratégico es el “plan maestro” del proceso global de planificación, del que surgen directrices para elaborar el resto de planes. Además contempla las decisiones y las

grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia.

Ilustración 6. *Proceso de elaboración del plan estratégico*



Fuente: tomado del sitio web: www.gestiopolis.com

3.2.2 Investigación de mercados.

Estudiar el mercado “es una actividad propia de marketing, entendiéndose ésta como la aplicación de una filosofía empresarial que conduce a *conocer el mercado para producir lo que se puede vender, contrario a vender lo producido...*, orienta las acciones empresariales con base a las necesidades y deseos de los consumidores, evalúa las capacidades de los mismos y las capacidades de la empresa para satisfacerla.”

Es un proceso que refleja las necesidades, tendencias y perfil del mercado; así como la opinión, conducta y hábitos del consumidor. Esta metodología puede aplicarse mediante encuestas (por correo, telefónica o personal), estadísticas, entrevistas y grupos focales (focus groups). Existen varios tipos de investigación de mercado: cuantitativa, cualitativa, documental y de marketing. Cada una de ellas arrojará diferentes resultados, dependiendo de las características y variables que se deseen estudiar.

Beneficios de la investigación de mercado

- Ayuda a tomar decisiones más acertadas
- Proporciona resultados confiables, lo más cercanos a la realidad
- Es una estrategia para conocer al mercado consumidor y competidor
- Disminuye los riesgos
- Identifica posibles problemas

Según Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Para Peter Chisnall, la investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes".

La investigación de mercado se divide en:

- 1.- Investigación exploratoria
- 2.- Investigación concluyente
- 3.- Investigación de monitoreo del desempeño.

Pasos para una investigación de mercados. La ilustración 7, muestra los pasos para elaborar una investigación de mercados:

Ilustración 7 Pasos para una investigación de mercados



Fuente: tomado del sitio web: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/10/18/04/>

4. Etapa de análisis estratégico

4.1 Determinación de los factores claves de éxito

La tabla 3, muestra los factores de éxito desde el interior de la organización y hacia el mercado de la misma.

Tabla 3. *Determinación de los factores claves de éxito*

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Calificación	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	15%	5	0.75
	Innovación	10%	3	0.3
	Tecnología	8%	4	0.32
	Capital	15%	5	0.75
Hacia el mercado de la organización	Calidad	10%	4	0.4
	Precio	20%	5	1
	Relacion con el cliente (servicio)	10%	3	0.3
	Marca	12%	4	0.48
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				4.3

Fuente: elaboración propia

4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo

La tabla 4, muestra el análisis de las fuerzas del entorno tanto los impactos positivos como negativos, en aspectos tales como: fuerzas socioculturales y demográficas, fuerzas económicas, fuerzas políticas y fiscales, fuerzas tecnológicas, fuerzas internacionales y fuerzas medioambientales.

Tabla 4. *Análisis de las fuerzas del entorno externo*

FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	Apoyo de las entidades financieras como el banco Agrario y Finagro para los campesinos al otorgarles crédito de una manera fácil y rápida	Los casos de maltrato físico a estos animales dedicados a la atracción animal son cada vez más evidentes y frecuentes
FUERZAS ECONÓMICAS	Exportación de equinos de raza criolla colombiana.	La económica del sector de los cocheros se ha visto afectada en los últimos meses por los decretos que se ha implantado, para el bienestar de los equinos.
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES	Movilización de los equinos.	Prohibición de las cabalgatas que se realizaban en las ferias y fiestas más importantes del país. (Medellín, Cali, Bucaramanga y otros).
FUERZAS TECNOLÓGICAS	Manejo de las redes sociales	innovación en nuevos equipos para el sector equino
FUERZAS INTERNACIONALES	Participación en ferias equina realizadas en México y Puerto Rico; con el fin de abrir nuevos campos de acción e incrementar la economía Contribución de la conservación de los agrosistemas y ecosistemas.	Exportación de materiales de mala calidad, provenientes de la china que afectan la industria.
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	Contribución de la conservación de los agrosistemas y ecosistemas.	El manejo inadecuado que los carretilleros han dado a los escombros y residuos sólidos que recogen, ha generado un impacto negativo contaminando ríos, quebradas y fuentes de agua

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis DOFA

Se muestra la tabla 5 y la tabla 6, la primera muestra el análisis interno (fortalezas y debilidades) y la tabla 6, muestra el análisis del entorno (oportunidades y amenazas)

Tabla 5. Matiz DOFA - Análisis Interno

ANALISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Capacidad financiera, que tiene la marca por contar con el respaldo de la compañía C.A. Mejía & Cía.	Tiempo de respuesta del departamento de logística en la entrega del producto.
Relación directa con el cliente, de una manera eficiente y constante por ser una compañía localizada en el territorio Colombiano.	Falta de inventario constantemente.
Gama de productos con calidad y precio.	No se cuenta con un departamento de comunicación y mercadeo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Matriz DOFA - Análisis del Entorno

ANALISIS DEL ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
Comercialización en ferias y eventos de herrería.	Competidores con alto índice de mercadeo.
Variedad e innovación que se puede aplicar en productos del sector agrícola.	Importaciones del producto con precios al alcance del consumidor final.
Desarrollo tecnológico en sector agropecuario	Fácil obtención de la materia prima

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis al interior del sector industrial

4.4.1 Estructura del mercado en que se compite.

La tabla 7, muestra el mercado en que se compite y las variables de marketing que incluyen.

Tabla 7. Estructura del mercado en la que se compite

Monopolio	Oligopolio indiferenciado	Oligopolio diferenciado	Competencia perfecta	Competencia monopolística
	x			
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN				
	Distribución, Precio, Promoción y Branding.			

Fuente: Elaboración propia.

Justificación de la estructura de mercado y la exigencia del tipo de mezcla de mercadeo a utilizar: la tabla 8, muestra las características de la estructura del mercado.

Tabla 8. Estructura de mercado

CARACTERÍSTICAS	OLIGOPOLIO DIFERENCIADO
Números de competidores	Pocos
Tipo de producto	Diferenciado
Control P (x)	En F (x) Diferenciación
Extra- precio	En F (x) Diferenciación
Secreto industrial	Muy alto
Q de información	Poca
Tecnología Pcso.	Alta
Barreras de Ing.	Altas
Variables principales	1. Innovación
	2. Distribución (Cross Chamnel y Trade Marketing)
	3. Branding
	4. Value for money
Variables secundarias	1. Precio
	2. Servicio y servucción
	3. CRM y Database Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

La tabla 9, muestra el análisis de la competencia, como se muestra a continuación.

Tabla 9: Análisis de los competidores.

DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
	Precios altos	Trayectoria en el mercado de la herreria
	Calidad en el producto	Capacitaciones dirigidas al publico fianl (herreros)
No se cuenta con las ventas de cada uno de los competidores pero se conoce la participacion del mercado 70% E6. 30% ch5. Fuente: Calculos propios del equipo de trabajo		
INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
	Clavos de acero que atentan contra la salud del equino	Menor precio
	Puntilla de hierro, el material de este producto no es el apropiado para el herraje	Mayor cantidad en el producto
Este es un mercado que no se encuentra fácilmente las cifras oficiales que sustenten estos valores y de esta manera se apelaron a cálculos propios o aproximados.		

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas.

La tabla 10, muestra las fuerzas competitivas y analiza la situación de cada una de ellas

Tabla 10. Análisis de las fuerzas competitivas

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	COMPETIDORES ACTUALES	Emcoclavos: Riesgo Alto: Por que lleva 50 años en el mercado Colombiano y cuenta con el respaldo de una multinacional americana. (Mustang).
		La Montaña: Riesgo Bajo: No posee tanto impacto en el mercado de la herrería ya que no cuentan con la suficiente fuerza de ventas a nivel nacional.
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	Bellota: Con su antigüedad en el sector agrícola con productos especializados en este mercado, le apuntan al sector de la herrería con los clavos de herrar.
		Troya: Compite en el mercado manejando un perfil bajo, puesto que sus ventas no se realizan directamente con vendedores externos, sino a través de tele mercadeo.
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Clavo de acero y puntilla de hierro. Riesgo Medio: En ocasiones son utilizados por los campesinos y mayordomos que no poseen el conocimiento adecuado de un buen herraje; o en ocasiones no cuentan con ingresos para la compra de los clavos de herrar.
4	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto: Manejamos precios competitivos en el mercado, se tiene descuentos por escala y constantemente se realiza promociones dirigidas al consumidor final.
5	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Medio: La materia prima es importada, por periodos de rotación de mercancía de 8 a 9 meses. Los proveedores para el empaque del producto son locales con precios asequibles y de buena calidad.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.

En la tabla 11, se muestra la estructura comercial, en la línea tornado, Emcoclavos y La Montaña.

Muestra también la descripción del proceso comercial y de mercadeo y muestra cómo está conformada el área comercial y de mercadeo.

Tabla 11. Estructura Comercial y de Mercadeo Participantes del Sector.

PARTICIPANTES	LINEA TORNADO	EMCOCLAVOS	LA MONTAÑA
			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.)	Comercial: Se distribuye a 17 departamentos de Colombia, por medio de un representante de ventas de cada zona; este realiza visitas y a la vez toma de pedidos a los diferentes clientes (distribuidores y agropuntos)	Comercial: Esta marca hace presencia en todo el territorio nacional, por medio de la exclusividad exigida a los grandes distribuidores de cada departamento; estos reciben asesorías continuas a través de personal directo de la marca. De esta manera quien realiza la rotación de los productos a los agropuntos es el cliente distribuidor.	Comercial: Esta marca no tiene mucha presencia en el territorio nacional; pero su mayor fuerza de venta se encuentra en Antioquia y Cundinamarca; cuenta con tres representantes de venta, y un promotor quien realiza la toma de pedidos a los diferentes agropuntos.
	Mercadeo: Participación en las diferentes vitrinas comerciales como: Ferias agropecuarias y equinas más importantes del país, charlas teórico-prácticas con herradores profesionales y veterinarios certificados. Convención de ventas semestral	Mercadeo: Participación en las diferentes vitrinas comerciales como: Ferias agropecuarias y equinas más importantes del país, charlas teórico-prácticas con herradores profesionales y veterinarios certificados. Encuentro anual de sus clientes distribuidores.	Mercadeo: charlas teórico-prácticas con herradores profesionales y veterinarios certificados.
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • Asistente de ventas • Representantes de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • Asistente de ventas • Promotor de ventas • Asistente de mercadeo • Área de logística • Herrador directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • representante de ventas • Promotor de ventas • Secretaria

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Mapa de productos y precios

La tabla 12, muestra una relación de las variables, las líneas en cada uno de los dos productos analizados

Tabla 12. Mapa de productos y precios

Producto	Variables	LINEA TORNADO	EMCOCLAVOS	LA MONTAÑA
CLAVOS DE HERRAR CH5SL (CABALLOS DE CABALGATA- PASO FINO)	PRESENTACIÓN	100 unidades	125 unidades	155 unidades
	TIPO DE EMPAQUE	Plegadiza	Plegadiza	Plegadiza
	PRECIO	\$ 10,000	\$ 16,000	\$ 12,000
	OBSERVACIÓN			
CLAVOS DE HERRAR TIPO E (CABALLOS DE TRABAJO)	PRESENTACIÓN	150 unidades	150 unidades	
	TIPO DE EMPAQUE	Plegadiza	Plegadiza	
	PRECIO	\$ 14,000	\$ 22,000	
	OBSERVACIÓN			No maneja esta referencia

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Análisis del cliente y del consumidor

En la tabla 13, se hace un análisis entre el cliente y el consumidor, como se muestra a continuación:

Tabla 13. *Análisis del cliente y del consumidor*

TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Final	Rutinaria- Racional	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio 	Radio, prensa, revistas, internet, patrocinio	Ferias, Charlas equinas, perifoneo, promoción de ventas, relaciones publicas
Distribuidor	Extensiva- Emocional	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en las entregas • Calidad • Precio • Presentación del producto 	Radio, prensa, revistas, internet, patrocinio	Ferias, Charlas equinas, perifoneo, promoción de ventas, relaciones publicas

Fuente: Elaboración propia.

5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan

5.1 Ficha técnica

La ficha técnica se muestra a continuación:

EMPRESA CONTRATANTE:	LÍNEA TORNADO
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Estudiantes de Especialización de Gerencia de Mercado
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Percepción de la línea Tornado.
OBJETIVO:	Analizar la percepción e imagen de la maca Tornado con los distribuidores en el producto clavo de herrar.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta con aplicación telefónica
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas,
ELEMENTO MUESTRAL:	Clientes distribuidores de los productos de la línea Tornado
ALCANCE:	Municipios de Antioquia
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo.
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	10 distribuidores.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 23 al 27 de abril de 2015.

5.2 Resumen ejecutivo de la investigación

La siguiente es una investigación de tipo primaria se realiza para: detectar o conocer la percepción de los distribuidores frente al producto clavos de herrar, con el fin de mejorar la

calidad y el servicio en general de la línea TORNADO. A raíz de la investigación realizada se obtuvieron como principales hallazgos:

- La mayoría de los distribuidores de clavos de herrar dicen enterarse por medio de ferias equinas y el voz a voz de las diferentes noticias y promociones del sector.
- La línea tornado cuenta con un personal adecuado para brindarle un servicio y asesoramiento exitoso al cliente final, de esta manera se lograra así un acompañamiento de forma personalizada.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que los distribuidores no son fieles a una marca específica, por esta razón en el mercado existe gran variedad de clavos de herrar.

5.3 Definición del problema/oportunidad

¿Cuál es la percepción de la imagen de la marca Tornado en los distribuidores en el producto clavos de herrar?

5.4 Objetivos de la investigación de mercados

- Analizar las razones por la cual los distribuidores compran la línea Tornado.
- Conocer la percepción que se tiene en el mercado sobre los productos Tornado.
- Identificar los diferentes competidores y cuál es su acogida en el mercado.
- Conocer el posicionamiento que tiene la marca Tornado en el mercado.
- Analizar el nivel de satisfacción que tienen los distribuidores frente a la empresa.

5.5 Metodología aplicada

Investigación de tipo cuantitativa mediante la técnica encuesta, con aplicación telefónica. La investigación no es concluyente debido a que la muestra es no representativa y se trata de un sondeo.

5.6 Limitaciones

La investigación de mercado se desarrolló sin ningún contratiempo, puesto que las personas encuestadas estuvieron atentas a las preguntas realizadas el día de llamada.

5.7 Hallazgos - resultados de la investigación

5.7.1 Variables de clasificación.

Las variables de clasificación se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. *Variable de Clasificación*

EMPRESA	TIEMPO DE ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA			
	MENORES DE UN AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 6 AÑOS	Y MAS DE 6 AÑOS
AGROEMPAQUES S.A			1	
AGROTIENDA RIONEGRO LTDA				1
DISTRIBUIDORA ZAHER S.A.S			1	
HERRAMIENTAS PASO FINO S.A.S				1
AGRO COLANTA				1
PEREZ Y CARDONA S.A.S.				1
TALABART. Y DIST. ARDY S.A.S.		1		
COMERCIALIZADORA S.Y.S SAS	1			
SUPERIORES EN EL AGRO SAS		1		
REPARES S.A				1
TOTAL	1	2	2	5

Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo:

- El 50% de los clientes llevan más de 6 años en el mercado agropecuario.

- El 10% de los distribuidores de clavo de herrar, están apenas incursionando en el mercado.

La tabla 15, muestra las zonas de cada uno de los clientes

Tabla 15. *Zona de Clientes*

EMPRESA	ZONA DEL CLIENTE	
	UBICACIÓN	DOMICILIO DE LA EMPRES.
AGROEMPAQUES S.A	ITAGUI	CL 78 46 61 BLQ 12 LOC 13
DISTRIBUIDORA ZAHER S.A.S	ITAGUI	CL 77 C 48 69 BL 01 LC 11
HERRAMIENTAS PASO FINO S.A.S	ITAGUI	CENTRAL MAYORISTA
COMERCIALIZADORA S.Y.S SAS	ITAGUI	CL 85 CR 48 1 BL 9 LC 7
SUPERIORES EN EL AGRO SAS	ITAGUI	CL 85 48 02 BL 9 LC 40
REPARES S.A	ITAGUI	CL 66 52 A 35
AGRO COLANTA	MEDELLIN	CR 64 C 72 157
PEREZ Y CARDONA S.A.S.	MEDELLIN	CLL 32 48 45
TALABART. Y DIST. ARDY S.A.S.	MEDELLIN	CL 49 A 80 44 DG NOTARIA 28
AGROTIENDA RIONEGRO LTDA	RIONEGRO	CR 47 # 53-30

Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo

- Se aprecia que el más de 50% de las ventas realizadas en la aérea metropolitana y sus alrededores se concentran en el municipio de Itagüí.

5.7.2 Resultados generales

Como califica usted la calidad del producto clavos de herrar Tornado, en cuanto a las especificaciones, técnicas y de funcionalidad

Etiquetas de fila	Cuenta de P1	% participación
MUY SATISFECHO	2	20%
SATISFECHO	8	80%
Total general	10	100%

Como califica usted en general la calidad del empaque, diseño y resistencia

Etiquetas de fila	Cuenta de P 1.2	% participación
MEDIO SATISFECHO	3	30%
MUY SATISFECHO	2	20%
SATISFECHO	5	50%
Total general	10	100%

La percepción que usted tiene sobre el precio de los clavos de herrar Tornado es:

Etiquetas de fila	Etiquetas de fila	Etiquetas de fila
LA JUSTA RELACIÓN PRECIO-DESEMPEÑO	6	60%
UNA RELACIÓN PRECIO- DESEMPEÑO SUPERIOR	4	40%
Total general	10	100%

La empresa atiende amablemente y oportunamente

Etiquetas de fila	Cuenta de P3.	% participación
NO	1	10%
SI	9	90%
Total general	10	100%

El vendedor atiende amable y oportunamente

Etiquetas de fila	Cuenta de P4.	% participación
NO	1	10%
SI	9	90%
Total general	10	100%

Cumplimiento de la transportadora

Etiquetas de fila	Cuenta de P5.1	% participación
BUENO	5	50%
MALO	1	10%
REGULAR	4	40%
Total general	10	100%

Agilidad de la gestión comercial

Etiquetas de fila	Cuenta de P5.2	% participación
BUENO	4	40%
EXCELENTE	6	60%
Total general	10	100%

Disponibilidad del producto fabricado y comercializado

Etiquetas de fila	Cuenta de P5.3	% participación
BUENO	3	30%
EXCELENTE	1	10%
REGULAR	6	60%
Total general	10	100%

El producto de clavos de herrar es:

Etiquetas de fila	Cuenta de P5.4	% participación
BUENO	7	70%
EXCELENTE	3	30%
Total general	10	100%

Por favor podría indicar con una X ¿A través de qué medios de comunicación usted se entera de noticias o productos con respecto al sector de herrería? Pregunta de respuesta múltiple.

Etiquetas de fila	Cuenta de P6.	% participación
FERIAS EQUINAS	8	31%
PRENSA	4	15%
REVISTAS	2	8%
TIENDAS AGROPECUARIAS	3	12%
VOZ A VOZ	9	35%
Total general	26	100%

Como podría calificar la publicidad de Tornado en el medio

Etiquetas de fila	Cuenta de P7.	% participación
MAS QUE SUFICIENTE	5	50%
SUFICIENTE	5	50%
Total general	10	100%

¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca de confianza en clavos de herrar por una nueva?

Etiquetas de fila	Etiquetas de fila	Etiquetas de fila
SI	10	100%
Total general	10	100%

Me podría decir usted ¿A cuáles de estas marcas le ha comprado el producto de clavos de herrar? Señale todas las que apliquen:

Pregunta de respuesta múltiple.

Etiquetas de fila	Cuenta de P9.	% participación
BELLOTA	5	21%
CORONA	8	33%
DERBY	8	33%
LA MONTAÑA	2	8%
TROYA	1	4%
Total general	24	100%

¿Recomendaría a sus clientes nuestro producto clavos de herrar?

Etiquetas de fila	Cuenta de P10.	% participación
SI	10	100%
Total general	10	100%

5.7.3 Comentarios puntuales

No se encontraron comentarios puntuales que documentar.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se realizara un análisis, por cada pregunta con la muestra seleccionada:

1. Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

1.1 Como califica usted la calidad del producto clavos de herrar Tornado, en cuanto a las especificaciones, técnicas y de funcionalidad

Análisis: el 80% de las personas encuestadas dicen estar satisfechos con la calidad de los productos clavos de herrar de tornado, esto conlleva a una cifra muy favorable, pero de igual forma se debe implementar nuevos materiales para la elaboración de estos para que de esta manera el cliente se sienta muy satisfecho con el producto.

1.2 Como califica usted en general la calidad del empaque, diseño y resistencia.

Análisis: de acuerdo con las personas encuestadas el 20% afirma que se siente muy satisfecho con la calidad del empaque de los clavos de herrar de tornado, esto conlleva a que la empresa como tal debe tomar nuevas alternativas para rediseñar el empaque, para que el cliente final se sienta muy satisfecho a la hora de llevar estos.

2. La percepción que usted tiene sobre el precio de los clavos de herrar Tornado es.

Análisis: en relación con precio-desempeño un 60% de los encuestados afirma que esta relación es justo, por lo cual es recomendable profundizar el análisis en relación a esta variable y descubrir el precio esperado por el mercado y que sea llevado a la realidad, para así poder competir de manera equitativa en el sector.

3. La empresa atiende amablemente y oportunamente

Análisis: de acuerdo con la pregunta el 90% de los encuestados afirman que las personas encargadas de brindar un adecuada asesoría acerca de los clavos de herrar, brindan un atención amablemente y oportuna, este hallazgo es de vital importancia puesto que un cliente bien atendido recomienda la marca y esto generaría nuevos clientes potenciales y se abrirían nuevas plazas a nivel nacional e internacional.

4. El vendedor atiende amable y oportunamente

Análisis: un 10% de los encuestados afirma que no son atendidos amablemente y oportunamente por parte de los vendedores, esta respuesta puede presentar amenazas para la línea TORNADO, ya que un cliente mal atendido no vuelve a comprar y esto generaría una notable baja en las ventas.

5. Por favor Marque con una X para calificar según su consideración (EXCELENTE, BUENO, REGULAR, MALO Y PÉSIMO)

5.1 Cumplimiento de la transportadora

Análisis: el 50% de las personas indican que el cumplimiento de la transportadora es bueno.

5.2 Agilidad de la gestión comercial

Análisis: la mayoría de las personas 60% afirman que la agilidad comercial emitida por la empresa es excelente.

5.3 Disponibilidad del producto fabricado y comercializado

Análisis: el 60% de las personas encuestadas afirman que la disponibilidad del producto es regular, puesto que ven que cuentan con suficiente stock en bodega.

5.4 El producto de clavos de herrar es:

Análisis: en esta pregunta las personas encuestadas 30% afirman que el producto es excelente.

6. Por favor podría indicar con una X ¿A través de qué medios de comunicación usted se entera de noticias o productos con respecto al sector de herrería?

Análisis: la mayoría de las personas 90% indicaron, que se enteran de las noticias por medio del voz a voz, esto podría ser una falencia que tienen algunas marca fabricadoras y comercializadoras de clavos de herrar, puesto que no se dan a conocer por otros medios de comunicación, que son de vital importancia para generar mayores ingresos.

7. Como podría calificar la publicidad de Tornado en el medio.

Análisis: En esta pregunta los encuestados están divididos puesto que uno consideran que la publicidad otorgada por Tornad es más que suficiente, pero a su vez hay otros que afirman que es suficiente, así mismo se puede concluir que la línea Tornado como tal cumple las expectativas esperadas por sus consumidores a la hora de hablar de publicidad.

8. ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca de confianza en clavos de herrar por una nueva?

Análisis: según la investigación el 100% de las personas estarían dispuestas a cambiar su marca de confianza. Según lo anterior se podría inferir que en su totalidad las personas encuestadas, no son fieles a la marca que están dispuestas a cambiarla esto exige a la línea TORNADO a generar nuevas estrategias para la fidelización de sus clientes en pro de mantener una demanda estable a media y largo plazo sobre sus productos.

9. Me podría decir usted ¿A cuáles de estas marcas le ha comprado el producto de clavos de herrar? Señale todas las que apliquen:

Análisis: el 10% de los encuestados afirma haber comprado en TROYA los clavos de herrar, dicha respuesta era de esperarse puesto que esta marca cuenta con muy poca participación en el mercado y no se convierte en una enemigo a corto plazo, así mismo es importante destacar la posición que manifiestan otras marca en la mente de los compradores, entre ellos CORONA y DERBY, los cuales cuentan con una gran aceptación en el mercado y se perfilan a ser líderes en el mercado.

10. ¿Recomendaría a sus clientes nuestro producto clavos de herrar?

Análisis: según el análisis, con un 100% las personas encuestadas recomiendan los productos de la línea tornado, esto considerado a la investigación es muy gratificante saber que los clientes ven a la marca confiable.

5.9 Recomendaciones de la investigación

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación las recomendaciones son:

- Producto de esta investigación, se indica que la página web de la compañía integre a su portal un micro sitio, donde el distribuidor pueda tener acceso a su despacho desde el momento que realice, hasta que su entrega final y así mismo un chat en línea.
- Se recomienda que la **LÍNEA TORNADO**, integre a su equipo comercial una persona que tenga conocimiento de comunicación, mercado y servicio al cliente, para que de esta manera los distribuidores estén al tanto de las novedades y actividades realizadas por esta.
- Se recomienda realizar un estudio, donde se analice la calidad del empaque para que este sea mejorado.

6. Etapa de formulación estratégica

6.1 Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1 Objetivos de ventas

6.1.1.1 Ventas.

Aumentar las ventas en un 15% (\$1.100.000) en la línea de clavos de herrar Tornado para el año 2016.

Meta: 15%.

6.1.1.2 Participación.

Lograr con la Línea Tornado una participación del 5% dentro de las ventas totales de la empresa.

Meta: 5%

6.1.1.3 Margen Bruto.

Mantener un margen bruto por encima del 20%.

Meta: 20%.

6.1.2 Objetivos de servicio.

A partir de las quejas, los reclamos y las devoluciones

6.1.2.1 Quejas.

Disminuir el tiempo de respuesta de las quejas de 30 días a 15 días siguientes a la fecha de su presentación.

6.1.2.2 Reclamos.

Dar trámite a los reclamos presentados por los clientes de manera eficaz y eficiente con el fin de mejorar la satisfacción frente a los servicios brindados.

6.1.2.3 Devoluciones.

Mejorar la comunicación entre las áreas de despacho, cartera y comercial.

6.1.3 Objetivos de mercadeo.

Se basa en analizar los clientes, el posicionamiento y el producto.

6.1.3.1 Clientes.

Retener al menos el 80% de los clientes comerciales de la línea Tornado.

6.1.3.2 Posicionamiento.

Lograr un posicionamiento del 80% de la marca.

6.1.3.3 Producto.

Incorporar el portafolio de la línea tornado tres nuevos producto.

6.2 Formulación de las macro-estrategias

Tabla 16. *Formulación de las Macro -Estrategias*

MACROESTRATEGIA	APLICADA PARA LA VARIABLE
Desarrollar productos para los diferentes segmentos definidos.	Producto
Mejorar la rentabilidad con un adecuado manejo de precio de acuerdo al canal.	Precio
Garantizar la venta de los clavos de herrar y penetrar de una forma más rápida el mercado.	Plaza y ventas
Consolidar la presencia de la marca en todos los canales y en la mente de los consumidores.	Promoción
Desarrollar la cultura de la atención y el servicio	Servicio

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Formulación de estrategias

Tabla 17. *Formulación estratégica*

APLICADA PARA LA VARIABLE	MACROESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Producto	Desarrollar productos para los diferentes segmentos definidos.	Lanzamiento de una nueva submarca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos).
		Introducción de una nueva línea de productos complementarios a la que ya tenemos.
Precio	Mejorar la rentabilidad con un adecuado manejo de precio de acuerdo al canal.	Disminución de nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
		Lanzamiento al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como novedad del producto.
		Ofrecimiento de política de descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.
Plaza y ventas	Garantizar la venta de los clavos de herrar y penetrar de una forma más rápida el mercado.	Ampliación de los intermediarios (por ejemplo: agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
		Creación de una página web o tienda virtual para el producto.
		Ofrecimiento del producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
Promoción	Consolidar la presencia de la marca en todos los canales y en la mente de los consumidores.	Diseño de estrategias promocionales como adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
		Participación en ferias o exposiciones especializadas del negocio.
		Creación de un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
Servicio	Desarrollar la cultura de la atención y el servicio	Mejoramiento de los niveles de respuesta del contac center.
		Personal capacitados para conquistar nuevos clientes.
		Elaboración de procedimientos para la atención de quejas y reclamos.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Formulación del plan táctico

Tabla 18. Plan Táctico de la variable *Producto*

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO			
Desarrollar producto para los diferentes segmentos definidos			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.1. Lanzamiento de una nueva submarca.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
<p>Sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos; una marca para el mismo tipo de producto, pero dedicado a un público con mayor poder adquisitivo.</p>	<p>Departamento de producción, gerencia comercial, y departamento financiero</p>	<p>Enero-Junio de 2016 (180 días)</p>	<p>6,100,000</p>
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
Elaboración del nuevo empaque.			
Arte y diseño del nuevo logo e imagen.			
Alquiler de stand en feria equina.			
Volanteo.			
Gasto de representación de ventas.			
Flete, transporte.			
Pendón.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.2. Introducción de una nueva línea de productos complementarios a la que ya tenemos.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
<p>Innovación en el mercado con la adquisición de nuevos productos como: Herraduras, herramientas para el herraje</p>	<p>Departamento comercial, departamento de importaciones, gerencia comercial</p>	<p>Enero 2016 a enero 2017</p>	<p>41,200,000</p>
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Compra de materia prima para el desarrollo de herraduras.			
Búsqueda telefónica y vía internet de nuevos proveedores para la importación de las herramientas.			
Compra de maquinaria para la fabricación de las herraduras.			
Contratación de nuevo personal en producción para la fabricación de las herraduras.			
Gastos de representación en el exterior.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Plan Táctico de la variable Precio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO			
Mejorar la rentabilidad con un adecuado manejo de precio de acuerdo al canal			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.1. Disminución de nuestros precios por debajo de los de la competencia.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Con el fin de bloquear la competencia y ganarle mercado se realizara acciones de costo vs precio de venta	Gerencia comercial, financiera, costos	Enero a Junio de 2016	650,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Promociones en los puntos de venta y distribución.			
Volanteo.			
Tomas de almacén, en puntos estratégicos.			
Tele mercadeo.			
Elaboración de stiker para que sean puestos en las cajas.			
Descuentos a los compradores al por mayor.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.2. Lanzamiento al mercado un nuevo producto con un precio alto.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Apertura de un nuevo producto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.	Gerencia comercial, financiera	ENERO 2016 A ENERO 2017	4,150,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Tele mercadeo.			
Promotora, prestación de servicios.			
Visitas a las pesebreras y herradores.			
Entrega de muestras.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Plan Táctico de la variable Plaza - Ventas

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS			
Garantizar la venta de los clavos de herrar y penetrar de una forma más rápida en el mercado			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Ampliación de los intermediarios (por ejemplo: agentes, distribuidores, minoristas).			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Con el fin de lograr una mayor cobertura del producto, buscar y atraer nuevos clientes potenciales	Gerencia comercial, administrativa.	Enero a abril del 2016	21,000,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Tele mercadeo.			
Asistir a eventos y ferias nacionales relacionadas con el sector equino.			
Compra de nueva base de datos.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Creación de una pagina web o una tienda virtual para el producto.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se realizará una página web con el fin de generar más atracción a los clientes, y damos a conocer a nivel nacional e internacional para así penetrar nuevos mercados.	Gerencia general, departamento de publicidad, financiera	Enero a marzo de 2016	4,700,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Compra de dominio.			
Contratación de un community manager.			
Diseño y maquetación de la página web.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Plan Táctico de la variable Promoción

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN			
Consolidar la presencia de la marca en todos los canales y en la mente de los consumidores			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.1. Diseño de las estrategias promocionales como adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se llevara a cabo esta estrategia con el fin de atraer nuevos clientes y buscar una fidelización de los clientes actuales.	Departamento comercial, de publicidad, financiero, costos	Inmediato	2,830,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Promotora prestación de servicios.			
Tele mercadeo.			
Cuña en radio en las emisoras regionales.			
Pauta en revistas agropecuarias.			
Visitas a pesebreras y herradores.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.2. Participacion en ferias ó exposiciones especializadas del negocio.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se asistirá a exposiciones y ferias más importantes del país.	Departamento comercial, logística	Inmediato	9,950,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contratación de un personaje público, para que asista a estos eventos como legitimador de la marca.			
Gastos de representan de ventas.			
Alquiler de stand.			
Entrega de muestras.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Plan Táctico de la variable Servicio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Desarrollar la cultura de la atención			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Mejoramiento de los niveles de respuesta del contac center.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Llevar un control y registro adecuado de cada llamada realizada por el personal de tele mercadeo.	Gerencia comercial, financiera, área de sistemas, tele mercadeo	Enero a marzo del 2016	8,100,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contratación de una persona más para el departamento de telemercadeo.			
Capacitación constantemente al personal de productos nuevos, y procedimientos.			
Comprar un temporizador de llamadas.			
Evaluación periódicamente al personal del departamento.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Personal capacitados para conquistar nuevos clientes.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Con el fin de mantener el personal capacitado para así de esta manera dar soluciones oportunas y veraz a los clientes.	Gerencia comercial, de producción.	un mes 30 dias	3,200,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Charla e integración orientadas al servicio y capacitación de nuevos clientes.			
Visitas periódicas a la planta de producción ubicada en Marinilla.			

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Presupuesto del plan de mercadeo

De acuerdo a la estructura de mercado para la línea de clavos de herrar Tornado, se justifica la asignación de los presupuestos del plan.

Donde la primera variable innovación arroja un porcentaje muy alto 46%, mientras que la variable de precio que participa con un solo 5% donde se recomienda que es la mejor opción para invertir y tomar decisiones comerciales para ejecutar.

La tabla 23, muestra esta información:

Tabla 23. *Presupuesto de plan de mercadeo*

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: INNOVACIÓN	
SUBTOTAL	47,300,000
PARTICIPACION	46%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: VALUE FOR MONEY	
SUBTOTAL	4,800,000
PARTICIPACION	5%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: DISTRIBUCIÓN	
SUBTOTAL	25,700,000
PARTICIPACION	25%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: BRANDING	
SUBTOTAL	12,780,000
PARTICIPACION	13%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO	
SUBTOTAL	11,300,000
PARTICIPACION	11%
GRAN TOTAL \$	101,880,000
GRAN TOTAL %	100%

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	101,880,000	\$ 566,000,000
	Margen Bruto	0.18	

Se debe vender **\$566.000.000** para subsidiar la inversión que supone el plan de marketing y para que el plan se financie así mismo, sin requerir recursos adicionales.

7. Etapa de implementación, control e indicadores

7.1 Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1 A nivel de estructura

Se solicita fusionar en un mismo proceso el área de mercadeo y de comunicación.

7.1.2 A nivel de recursos

Se requiere una inversión de \$101.880.000 millones para elaborar el plan.

7.1.3 A nivel de cultura organizacional

Se necesita capacitación desde el área técnica y comercial para que los vendedores realicen una mejor asesoría a los clientes.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Agregar esta tabla al listado de tablas y poner debajo: fuente elaboración propia.

Tabla 24. *Indicadores de Gestión del plan de mercadeo*

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Aumentar las ventas en un 15% (1.100.000.000) en la línea de clavos de herrar Tornado para el año 2016	Crecimiento en ventas	%	Ventas de la línea Tornado / ventas totales de la empresa	15%	Trimestral	Gerencia comercial
Incorporar al portafolio de la línea Tornado tres nuevos productos	Innovación	%	Productos nuevos / total productos	3	Semestral	Gerencia general, financiera y comercial
Disminuir devoluciones	Devoluciones	%	pedidos devuelto /numero de pedidos	20%	Diario	Departamento de logística y comercial
Retener al menos el 80% de los clientes comerciales de la línea Tornado	Cumplimiento al cliente	%	Pedidos despachados / total pedidos	80%	Bimestral	Gerencia comercial
Lograr con la línea Tornado una participación del 5% dentro las ventas totales de la empresa	Participación por referencia	%	Ventas nacionales acumuladas actuales/ ventas acumuladas total línea Tornado	5%	Anual	Gerencia general, financiera y comercial

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que los distribuidores no son fieles a una marca específica, por esta razón en el mercado existe gran variedad de clavos de herrar.

- También ha mostrado que el mercado de clavos de herrar se encuentra en caída a nivel nacional de competidores.

- Consideramos que el plan de mercadeo tiene como indicadores: Visión Organizacional, Misión Organizacional, Estructura Organizacional y de Gestión, Liderazgo y Análisis DOFA; se evidenció diferencias en lo relacionado a las percepciones de los distribuidores frente al mercado de clavos de herrar.

- Haber realizado el trabajo de grado ha mostrado al equipo cómo es posible diseñar y aplicar un aprendizaje basado en un plan de mercadeo, a partir de las orientaciones y recursos actualmente disponibles por el profesor y altamente motivadas, trabajando de forma coordinada y colaborativa y así llevar adelante el proyecto con éxito.

Recomendaciones

- Realizar una investigación de mercado más profunda para conocer mejor los nuevos segmentos por atender.
- Incorporar nuevas líneas de productos a la marca Tornado.
- Se recomienda a la compañía C.A.Mejia & Cía. la implementación del plan de mercadeo formulado.

Bibliografía

FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, Tercera Edición, Ed. Mc Graw Hill, Págs.
40-47

OROZCO, Arturo. Investigación de Mercados, Ed. Norma.

SANÍN DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan de Marketing en la práctica.

Cibergrafía

Bedes. Curso de mercadeo y ventas. Disponible en Versión HTML: http://wwwbedes-education.blogspot.com/2012_10_01_archive.html

Corporación Raya. Equinos de labor. Disponible en Versión HTML: <http://www.corporacionraya.org/index.php/tematica/equinos-de-labor>

De gerencia. Investigación de mercado. Disponible en Versión HTML: http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado

Definiciones ABC. Herrería. Disponible en Versión HTML: <http://www.definicionabc.com/?s=Herrería>

Ewow. Historia y datos sobre el herraje en caballos. Disponible en Versión HTML: http://www.ehowenespanol.com/historia-datos-herraje-caballos-info_258859/

Fierros. Página institucional. Disponible en Versión HTML: www.fierros.com.co

Generación Google. Tipos de investigación de mercados. Disponible en Versión HTML: <http://generaciongoogleinstein.blogspot.com/2009/07/tipos-de-investigacion-de-mercados.html>

Gestiopolis. Posicionamiento estratégico de la empresa. Disponible en Versión HTML:

<http://www.gestiopolis.com/posicionamiento-estrategico-de-la-empresa/>

La historia del caballo criollo. Disponible en Versión HTML:

<http://historiacaballocriollo.blogspot.com/>

La república. Herreros es un arte que se profesionaliza. Disponible en Versión HTML:

http://www.larepublica.co/agronegocios/herreros-un-arte-que-se-profesionaliza_73061

Marketing free. Plan estratégico. Disponible en Versión HTML: [http://www.marketing-](http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html)

[free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html](http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html)

Mercado de dinero. Página institucional. Disponible en Versión HTML:

www.mercadodedinero.com.co

Promonegocios. Investigación de mercados. Disponible en Versión HTML:

<http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

Punto Franco. Los caballos. Disponible en Versión HTML: www.puntofrancoagro.com

Rojas Benavides, Laura Daniela. Los caballos y herrajes. Disponible en Versión HTML:
<http://horses40.blogspot.com/p/herreria.html>

Wordpress. Cómo crear una empresa. Disponible en Versión HTML:
<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/10/18/04/>

Anexos

Anexo N° 1. *Instrumento de recolección de información usado en la investigación de mercados*

Encuesta # 00

Para C.A.MEJIA & CIA, es fundamental evaluar su nivel de satisfacción con nuestra línea de clavos de herrar y herramientas TORNADO. Podría por favor responder a las siguientes preguntas que le tomarán solo 5 minutos.

Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda; le informamos que de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial solamente para propósitos de este estudio. Queremos informarle que –eventualmente- Usted podría volver a ser contactado, para propósitos de la ejecución del control de calidad de este estudio.

Fecha de elaboración: _____

Nombre de la empresa / cliente: _____

Nombre de quien diligencia / cargo: _____

1. Las siguientes preguntas deben ser calificadas en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

1.1 Como califica usted la calidad del producto clavos de herrar Tornado, en cuanto a las especificaciones, técnicas y de funcionalidad

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

1.2 Como califica usted en general la calidad del empaque, diseño y resistencia

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

2 La percepción que usted tiene sobre el precio de los clavos de herrar Tornado es

2.1 Una relación precio-desempeño superior 2.2. La justa relación precio-desempeño 2.3.

Una relación precio desempeño-inferior

3 La empresa atienda amablemente y oportunamente

3.1 Sí___ 3.2 No___

4 El vendedor atiende amable y oportunamente

4.1 Sí___ 4.2 No___

5 Por favor Marque con una X para calificar según su consideración (EXCELENTE, BUENO, REGULAR, MALO Y PÉSIMO)

5.1 Cumplimiento de la transportadora E B R M P

5.2 Agilidad de la gestión comercial E B R M P

5.3 Disponibilidad del producto fabricado y comercializado E B R M P

5.4 El producto de clavos de herrar es E B R M P

6 Por favor podría indicar con una X ¿A través de qué medios de comunicación usted se entera de noticias o productos con respecto al sector de herrería?

6.1 Revistas___

6.2 Voz a Voz___

6.3 En tiendas agropecuarias___

6.4 Prensa___

6.5 Ferias equinas___

6.6 TV___

7 Como podría calificar la publicidad de Tornado en el medio

7.1. Más que suficiente

7.2. Suficiente

7.3. Insuficiente

8 ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca de confianza en clavos de herrar por una nueva?

8.1 Si___ 8.2 No___

9 Me podría decir usted ¿A cuáles de estas marcas le ha comprado el producto de clavos de herrar? Señale todas las que apliquen:

9.1 Derby___

9.2 Corona___

9.3 Troya___

9.4 La Montaña___

9.5 Bellota___

9.6 Otra: ___ Cuál: _____

10 ¿Recomendaría a sus clientes nuestro producto clavos de herrar?

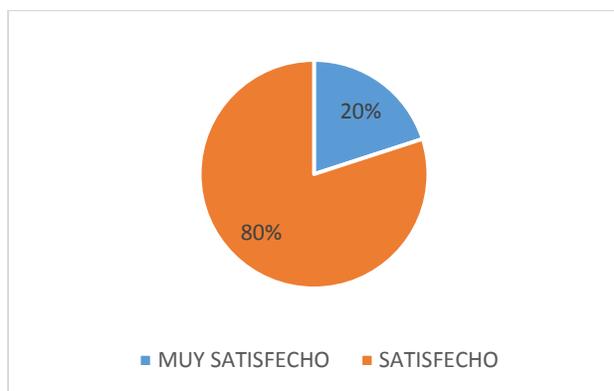
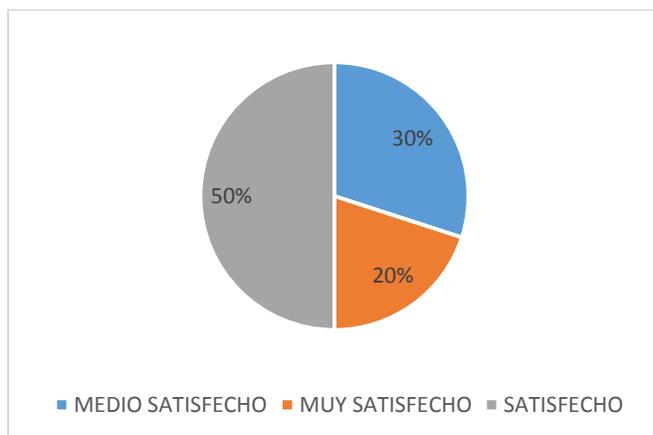
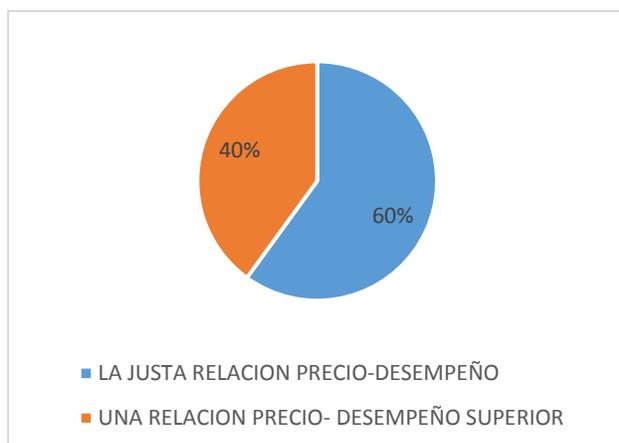
10.1 Si___ 10.2 No___

Muchas gracias por su tiempo

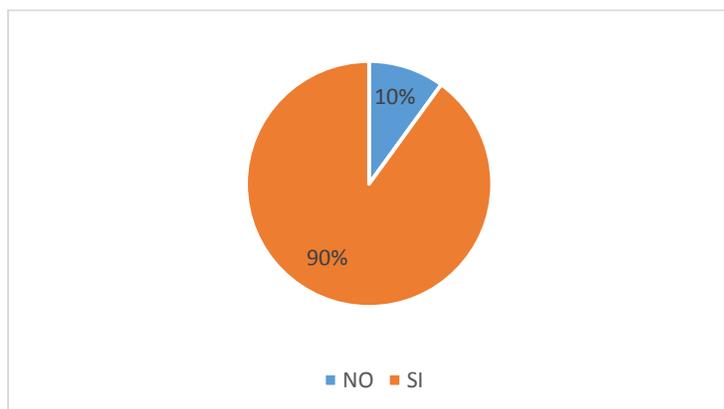
Realizada por: _____ Hora: ___ Día: ___

Mes: _____

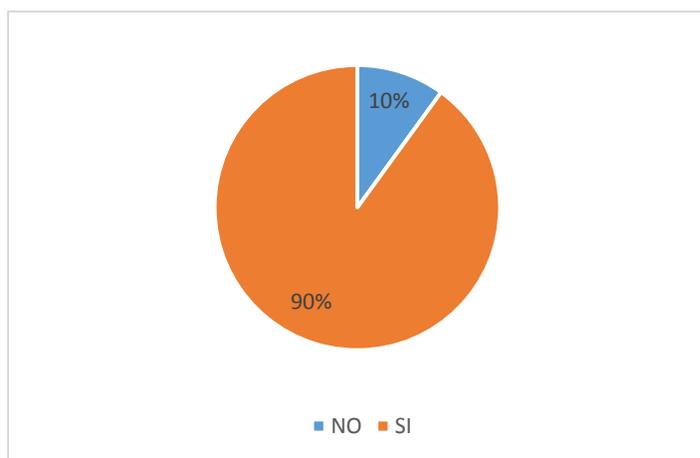
Supervisada por: _____ Hora: ___ Día: ___ Mes: _____

Anexo N° 2. Resultados gráficos de la investigación de mercados.**Pregunta # 1.1****Pregunta # 1.2****Pregunta # 2**

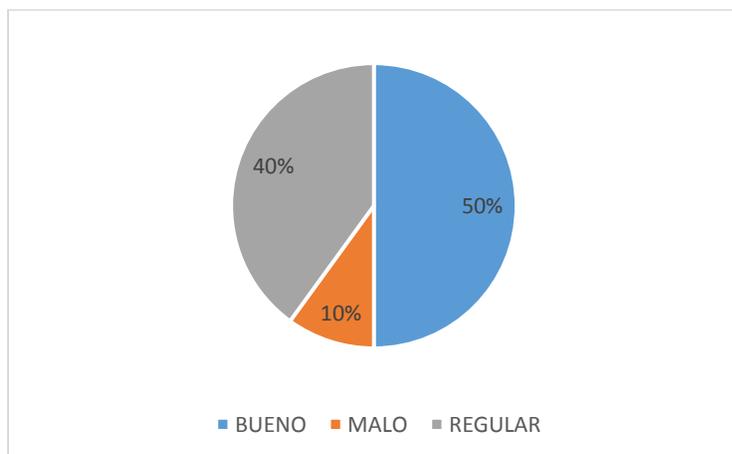
Pregunta #3



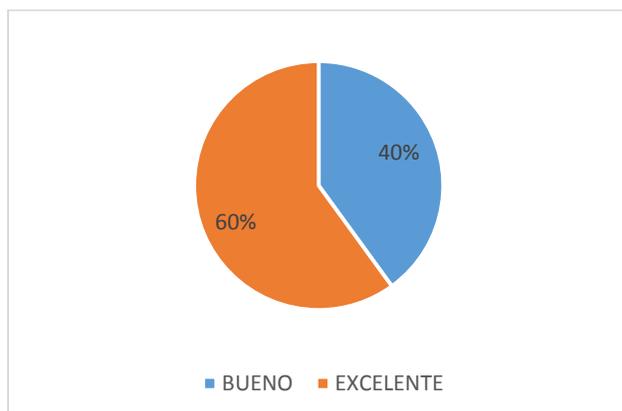
Pregunta # 4



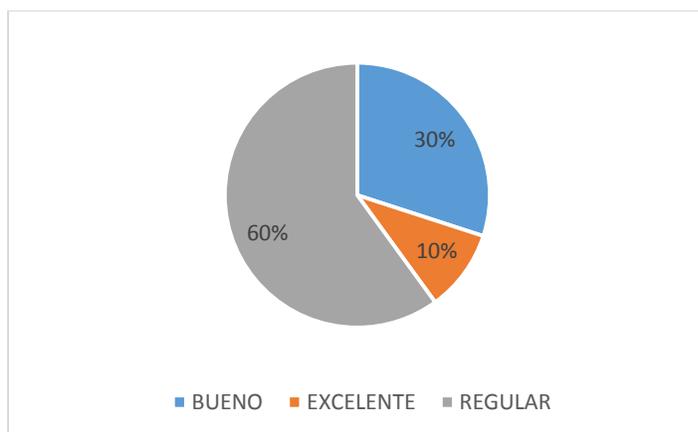
Pregunta # 5.1



Pregunta # 5.2



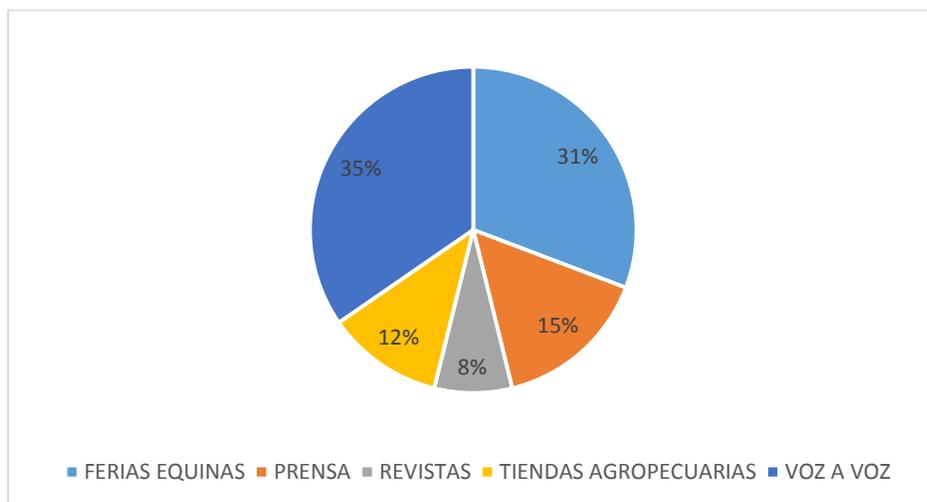
Pregunta # 5.3



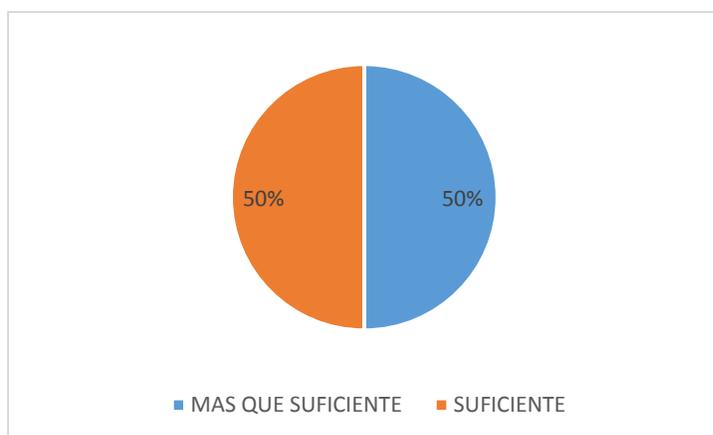
Pregunta # 5.4



Pregunta # 6



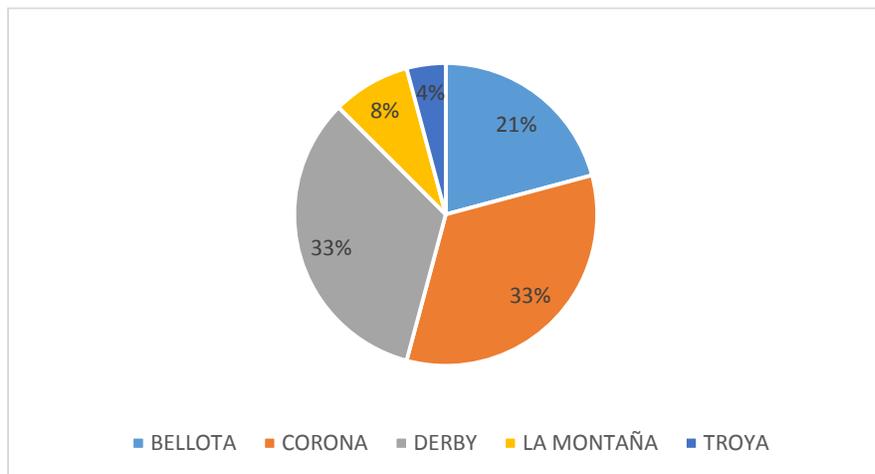
Pregunta # 7



Pregunta # 8



Pregunta # 9



Pregunta # 10

