

Diseño de propuesta para el uso de las plataformas tecnológicas comerciales como canal de comercialización adicional a los existentes en los procesos de ventas de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía.

MARÍA ANGÉLICA PALECHOR TOVAR

MONICA MARCELA MORENO PULIDO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MAESTRIA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016



EMPRESA GUNDISALVO MORENO Y CIA LTDA

Diseño de propuesta para el uso de las plataformas tecnológicas comerciales como canal de comercialización adicional a los existentes en los procesos de venta

INTEGRANTE No. 1 MARÍA ANGÉLICA PALECHOR TOVAR

INTEGRANTE No. 2 MONICA MARCELA MORENO PULIDO

Trabajo final para optar al título de Magister en Mercadeo

Dr. JUAN PABLO ARRUBLA Z.

Asesor

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MAESTRIA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado y todo el proceso de aprendizaje a nuestras familias, quienes realizaron los mayores sacrificios para convertir este sueño en realidad.

AGRADECIMIENTOS

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

A Dr. Juan Pablo Arrubla Z. por su tiempo, paciencia y recomendaciones.

A Gundisalvo Moreno y Norma Pulido de Moreno quienes nos dieron la información necesaria para la construcción de la hipótesis.

A los Gerentes y Directores Comerciales de las diferentes constructoras y empresas consultadas por su tiempo y respuestas.

CONTENIDO

Tabla de contenido

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
GLOSARIO	9
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	10
INTRODUCCIÓN	11
ABSTRACT	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
ETAPA DE ANTECEDENTES	15
1. JUSTIFICACIÓN DE LA CONSULTORIA	15
2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	16
3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	18
4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	18
MARCO REFERENCIAL	20
MARCO CONCEPTUAL.....	20
MARCO TEORICO	25
DIAGNOSTICO	38
1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO.....	39
2. ANÁLISIS INTERNO	52
3. INTELIGENCIA COMPETITIVA	55
4. ESTUDIO CUALITATIVO	65

4.1.	FICHA TÉCNICA.....	66
4.2.	ENTREVISTA	67
4.3.	RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO CUALITATIVO	69
5.	HALLAZGOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO.....	69
6.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	70
7.	RUTA DE SOLUCIONES	71
7.1.	ANALISIS CRUZADO DOFA	71
7.2.	ESTRATEGIA	73
8.	CONCLUSIONES	74
9.	RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	74
	Bibliografía	76
	<i>ANEXOS</i>	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama de cadena de valor, según Michael Porter	33
Ilustración 2: Macro proceso comercial en Pymes	35
Ilustración 3. Población Urbana.....	46
Ilustración 4. Déficit de Vivienda total, 18 países de Latinoamérica y el Caribe.	47
Ilustración 5: Estadísticas Icosntruye Julio - Octubre 2015	61
Ilustración 6 Ilustración 6: Cuadro resumen Fuentes primarias y secundarias	64
Ilustración 7 Ficha técnica - Elaboración propia.....	66
Ilustración 8: Análisis cruzado DOFA.....	72
Ilustración 9: Ruta de Soluciones	73

GLOSARIO

Comercio Electrónico: Entrega de información, productos, servicios o pagos por medio de líneas telefónicas, redes de ordenadores o de cualquier otro dispositivo electrónico.

Drywall: Sistema de construcción liviano en seco

Incoterms: Conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Internet: Infraestructura de redes a escala mundial que se conecta a la vez a todo tipo de computadores y dispositivos. Desarrollado originalmente para los militares de Estados Unidos, después se utilizó para el gobierno, la investigación académica y comercial y para las comunicaciones.

Negocio Electrónico: Cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan en forma electrónica en lugar del intercambio o contacto físico directo.

DOFA: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan para poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

4P's: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Fórmula tradicional de mercadeo para generar una estrategia.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CCF: Caja de Compensación Familiar

DANE: Departamento Nacional de Estadística

MinTICS: Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PYME: Pequeña y mediana empresa

SINCO: Sistema de Información Corporativa

SMLV: Salario mínimo legal vigente

INTRODUCCIÓN

La presente consultoría se elabora con el propósito de analizar la hipótesis sobre las plataformas tecnológicas comerciales del sector constructor como un canal de comercialización adicional en la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda.

Por lo tanto, el equipo consultor, después de entender el contexto externo e interno de la empresa utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter y el mainstream procede a utilizar la herramienta del análisis DOFA, donde se identificarán las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

Se utilizará tanto rastreo primario como secundario para conocer las diferentes plataformas tecnológicas comerciales existentes, además de conocer la opinión de los constructores y/o usuarios de materiales de construcción frente a las mismas, a través de entrevistas con preguntas abiertas.

Saber si las plataformas tecnológicas comerciales son conocidas y si son utilizadas en el sector constructor nos permitirá debatir la hipótesis sobre las plataformas anteriormente mencionadas como canal comercial.

ABSTRACT

This consultancy is developed in order to analyze the hypothesis on commercial technology platforms in the construction sector as an additional commercial channel in Gundisalvo Moreno Inc.

Therefore, the consultant team, after understanding the external and internal context of the company using the methodology of the five forces of Porter and mainstream proceeds to use the SWOT analysis tool, where the areas and activities will be identified with the greater potential for further development and improvement and that minimize the negative impacts of context.

Primary tracking will be used both as a secondary to know the different existing commercial technology platforms, in addition to getting feedback from constructor and / or users of building materials against them, through interviews with open questions.

If commercial technology platforms are known and if they are used in the construction sector will allow us to discuss the hypothesis on platforms above as a commercial channel.

RESUMEN EJECUTIVO

Gundisalvo Moreno y Cía. es una empresa familiar dedicada al suministro de productos de acabados para la construcción. Con 40 años en el mercado como distribuidor Corona en calidad de Socio Comercial y una trayectoria de 30 años como distribuidor directo de marcas como Pintuco, Sapolin, Colombit, entre otros. Los productos que distribuye son catalogados como “para acabados” y entre ellos se encuentran pinturas, estucos y todo lo referente al Drywall (Placas, perfilera, tornillos, masillas y otros). El mercado real de Gundisalvo Moreno y Cía., son las empresas constructoras de la ciudad de Medellín, especializadas en bienes inmuebles como casas y apartamentos y en bienes industriales como bodegas y colegios entre otros.

Los competidores de la empresa a intervenir, son distribuidores de materiales de construcción como Almacenes Roca, DistriValles, Suconstrucción, Depósitos Miranda, Pinturas y Yesos, entre otros, algunos de ellos socios comerciales de Corona, con infraestructura superior a la de Gundisalvo Moreno y Cía. (Bodegas, inventario, carros repartidores)

En el año 2008, Gundisalvo Moreno y Cía., después de una consultoría contratada, decide reestructurar su negocio, eliminando su servicio de venta al público, y vendiendo el edificio y bodega desde donde operaba y determina con sus proveedores, en especial con CORONA, seguir atendiendo a las constructoras, quienes son sus clientes fundamentales, bajo el modelo JUST IN TIME (Hay & Zonder, 2013), operando desde una oficina de menor tamaño con dos personas, el gerente general y la gerente administrativa. Esta reestructuración le permite a la empresa contar con características especiales como:

- Compromiso de entrega de 24 horas después de recibir el pedido por parte del cliente
- Cero inventario
- Pequeña infraestructura
- Precios de venta competitivos, en ocasiones inferiores a la competencia

- Transporte incluido dentro del perímetro urbano, desde la fábrica hasta la obra.
- Único Socio Comercial Corono atendido desde SUMICOL (Sabaneta), los demás Socios Comerciales son atendidos desde CORONA (Bogotá)

Después de 7 años con la nueva estructura y con resultados favorables en reducción de costos (energía, sistema de seguridad, predial, personal) y tiempos, se identifican nuevos problemas:

- Baja recordación en las nuevas generaciones de las empresas constructoras
- Ninguna participación en plataformas tecnológicas
- No tienen página web ni dominio.
- No tiene presencia en redes sociales (Facebook, Pinterest, LinkedIn, entre otras)
- Poca consecución de nuevos clientes

ETAPA DE ANTECEDENTES

1. JUSTIFICACIÓN DE LA CONSULTORIA

Tanto los cambios organizacionales y/o generacionales presentados en el segmentos industrial y constructor, segmentos explicados anteriormente, como los avances tecnológicos, han obligado a entender y adaptarse a las nuevas formas de relacionamiento, donde la negociación ha evolucionado con el desprendimiento de las relaciones personales. Los efectos que estos cambios han ocasionado en la empresa a intervenir son:

- Bajas tasas de incremento en las ventas: La empresa a intervenir mantiene unas ventas estables mes a mes, no presenta incrementos ni picos de ventas.
- Poca aceptación por parte de las directivas a las nuevas formas de negociación: Las relaciones comerciales sostenidas por las directivas de la empresa con las diferentes constructoras a través de su historia son con sus dueños y se han basado en la palabra y la confianza, sin embargo los cambios generacionales que se presentan en forma frecuente y las fusiones de diferentes empresas además, del desconocimiento de la historia por parte de las nuevas generaciones obligan a que las relaciones cambien, situación difícil de aceptar por las directivas de la empresa a intervenir.
- El desconocimiento de las plataformas tecnológicas comerciales usadas en el sector de la construcción.
- Riesgo de pérdidas de clientes: Pues los clientes, sin importar su tamaño, utilizan diferentes medios para buscar posibles proveedores, realizar comprar o evaluar productos similares, iguales o sustitutos.
- Desaparecer del mercado: A pesar de que la construcción, como se mencionó anteriormente, avanza a un buen ritmo, el 10.15% de las empresas del sector de la construcción a nivel nacional han tenido que cerrar sus negocios, en donde Antioquia ocupa el segundo lugar con 282 casos. (Amador 2014)

Razones más que suficientes para hacer una consultoría donde se pretende plantear un nuevo canal de comercialización.

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

El jueves 1 de noviembre de 1987, el periódico El Colombiano de la ciudad de Medellín publica el siguiente reportaje, el cual presenta la reseña histórica de la empresa:

Hace 18 años llegó Gundisalvo Moreno a tierras antioqueñas con el propósito de introducir al mercado un yeso bogotano. Desde esa época se le conoce en el sector de la construcción y de la cerámica con tal producido. (...) Por ese entonces Suministros de Colombia lanzaba al mercado los yesos Campana y Universal, por lo que los directivos de esa industria antioqueña le dieron la oportunidad de seguir sirviendo a sus clientes con dichos productos.

Así que, hace 12 años (hoy 40) Gundisalvo Moreno es distribuidor directo de los productos manufacturados por Suministros de Colombia, empresa de la Organización Corona (Periódico El Colombiano, 1987).

(...) sostiene que para Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., es un reto diario servir y cumplirle a la clientela. Dinamismo y empuje son la constancia de esta empresa.

Sostiene el mismo reportaje que desde esa época, Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., atiende a escultores, contratistas y constructoras como Concreto, AIA, Consur (hoy Pórticos), Coninsa, Carlos Echavarría Valles (hoy Casa), entre otros (Periódico El Colombiano, 1987).

En entrevista sostenida con el Sr. Gundisalvo Moreno el 19 de noviembre de 2015, recuerda las 2 caídas que ha sufrido el sector, en especial la de 1999, donde el desplome del sector acabó, no solo con los constructores, sino con los proveedores de la construcción. A partir de allí “comenzaron tiempos difíciles, solo sobrevivieron constructoras y proveedores que tenían trayectoria, contactos y capital” En la búsqueda de la reconstrucción del sector nacen nuevos distribuidores, los constructores buscan formas de sanear sus compromisos y la competencia por atenderlos se acrecienta.

En 2009, cuenta el propietario de la compañía, vemos la necesidad de contratar unos asesores con un resultado importante: Una reestructuración total de la compañía!. La reestructuración hizo que se vendiera el edificio donde estaban las oficinas y la bodega, que se seleccionaran los mejores

constructores de acuerdo con la filosofía de la compañía y que se trabajara bajo el método *Just in Time* con los diferentes proveedores, es especial con la Organización Corona.

Seis años después seguimos trabajando bajo el mismo modelo, cuenta el Sr. Gundisalvo, pero reconoce que los avances tecnológicos y las nuevas generaciones en el sector están causando estragos en sus ventas, por lo que agradece la presente consultoría.

3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., participa en el sector constructor, donde atiende obras nuevas con las firmas constructoras y remodelación a través de los contratistas. El segmento específico son los acabados con productos como estucos, pinturas y sistema de construcción liviana (drywall).

4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La actividad constructora contribuye de manera importante a la economía nacional de diferentes maneras, en especial a través de la formación de capital. (Yohaj, 2014)

La construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014. Para los primeros nueve meses del 2014, el sector de la construcción mantiene un excelente desempeño al crecer 13.7%. Dentro de este sector, edificaciones y obras civiles crecen 7.7% y 18.4%, respectivamente. Las obras civiles, presentan buen dinamismo, ya que crecieron 18.4% en los primeros nueve meses del 2014. Para el 2015, se espera que el sector de la construcción mantenga este excelente comportamiento. El gobierno colombiano está impulsando los Proyectos Estratégicos de Interés Nacional (PINEs) y la cuarta generación (4G) de concesiones viales, en donde, la infraestructura y la vivienda, impulsan el desarrollo económico, dinamizando también otros sectores económicos. En ese sentido resulta importante analizar si esta dinámica creciente tendrá la corrección natural inherente a un amplio ciclo económico, o si, por el contrario, se puede esperar una fuerte desaceleración en el sector. (ANDI, 17 de diciembre de 2014)

El ciclo más agudo aparece en los inicios de los noventa con un auge muy notorio, y a fines de la misma década con la recesión más grave registrada en la historia del sector. Desde el año 2000 se registra una recuperación sostenida, con un crecimiento importante del sector que ha coadyuvado a jalonar el crecimiento de la economía.

Las razones manifestadas por las por las empresas que superaron exitosamente la crisis como la base de este éxito fueron (CAMACOL, 2007):

- Deuda baja, estructuración financiera robusta
- Bajo inventario (ej.: viviendas sin vender)
- Esquema de preventas y prudencia en iniciar proyectos nuevos
- Ajuste hacia abajo en inventario en producción
- Nichos alternativos de trabajo (ej. Licitaciones con el gobierno, colegios, ciclo rutas, infraestructura, VIS)
- Enfoque hacia la conservación de personal clave para la organización.
- Prioridad a la resolución de los problemas de deuda “ponerle la cara al banco”
- Identificación temprana de la crisis

Según la Cámara Colombiana de la Construcción - Camacol 2014, el sector de la construcción se divide en dos subsectores, para poder segmentarlos de manera efectiva. Estos subsectores son:

- **Constructores:**

A este sector pertenecen empresas y profesionales independientes, promotores de vivienda y empresas constructoras.

- **Industriales:**

A este sector pertenecen las entidades financieras, fabricantes y/o distribuidores de insumos, empresas de servicios con actividades afines.

MARCO REFERENCIAL

MARCO CONCEPTUAL

Por marco conceptual se entiende en términos generales, un sistema de conceptos básicos que constituye el fundamento de los procesos epistemológicos, que buscan plantear los problemas específicos propios de un área, según la problemática que esta presenta (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014).

Los conceptos a tratar para la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda. y la hipótesis a analizar, son análisis de entorno, marketing de relaciones y tecnología de la información y la comunicación.

Los conceptos elegidos permiten comprender el entorno en el cual la empresa a analizar se mueve, además del relacionamiento frente a otras empresas (competencia, clientes y/o proveedores) con los respectivos cambios tecnológicos que se han venido desarrollando en los últimos años

1. Análisis de entorno:

El economista Michael Porter sugiere dos metodologías de análisis de entorno, conocidas como las cinco fuerzas de Porter y el *mainstream*.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo que establece un marco para el análisis del entorno, dentro de una industria. Este modelo se convierte en una herramienta de apoyo a las empresas para identificar “las amenazas que presenta una firma en su ambiente competitivo local, así como las condiciones bajo las cuales estos están presentes” (Barney y Hesterly, 2008, p. 39). Por su parte Hill afirma que “cuanto más poder tenga cada una de las fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades” (Hill y Jones, 2011, p. 42).

El modelo de *mainstream*, mejor conocido como “El diamante de la Competitividad”, está conformado por cuatro determinantes endógenos, es decir, controlados por la empresa:

- Insumos, materias primas, o condiciones de los factores
- Consumidores o condiciones de demanda.
- Sectores conexos, de soporte y/o apoyo.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Y dos determinantes exógenos, no controlados por la empresa:

- El Gobierno
- El azar

El *maistream* ha utilizado su modelo como base para múltiples estudios en competitividad regional (Monitor Group, 2006; Porter, 2001 y 2004; Solvell, 2009). Países en desarrollo, particularmente latinoamericanos (Costa Rica, Colombia, Chile, Ecuador y México), entre otros, han utilizado las teorías del *mainstream*, incluso como base para la elaboración de políticas gubernamentales. Sin embargo, existen algunos detractores del modelo de Porter que cuestionan la conveniencia de utilizar estos modelos por su limitado ámbito de estudio y por su excesivo sesgo al libre comercio. (Lombana, 2013)

2. Marketing de Relaciones

La transición de dejar invertir en publicidad y hacerlo en varias herramientas de la promoción hizo que la lealtad de los consumidores se desplazara en las ventas al corto plazo. Sin embargo, las estadísticas más recientes indican que es posible detener esta tendencia. Este es un signo positivo para quienes piensan que la publicidad contribuye a establecer una relación a largo plazo entre el público y una marca. Sin embargo, establecer relaciones es algo que ha llegado mucho más allá de la publicidad. El marketing de relaciones es una interacción entre un comprador y un vendedor, en la cual, este último, mejora continuamente su entendimiento de las necesidades del comprador, y este incrementa su lealtad al vendedor debido a que sus necesidades están siendo satisfechas (Stanton, Etzel, & Walker, 1999).

De igual forma, Stanton sugiere que las relaciones de marketing dependen de la habilidad de obtener grandes cantidades de información acerca de consumidores individuales y formular conclusiones a partir de estos datos en lo referente a necesidades y preferencias.

Sobre este concepto Berry (1983) establece que el marketing de relaciones consiste en conquistar, mantener y realzar las relaciones con los clientes. Por su parte, Grönroos (1989) conceptualiza al respecto que el marketing debe procurar crear, desarrollar y mantener relaciones de intercambio de largo plazo con los clientes, de manera que se satisfagan los objetivos de las partes. El concepto es complementado por Gummesson (1999), para el cual el marketing debe ser visto en general como relaciones, redes e interacción. El concepto que trae involucrado la idea de la negociación como elemento central se convierte académicamente en un elemento muy importante de investigación.

De otro lado, el concepto del marketing relacional trae como consecuencia que la disciplina del marketing no solo tenga que preocuparse del establecimiento del marketing mix; sino que debe instituir, aumentar y comercializar relaciones de intercambio con los clientes. La gran contribución de este concepto es el concepto de servicio al cliente; como un elemento diferenciador de la competencia.

De acuerdo a Reinares y Ponzoa (2002), el desarrollo del marketing relacional se vio favorecido por un sinnúmero de condiciones socio-económicas, entre las cuales se pueden mencionar: el desarrollo acelerado de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, la información cada vez mayor que tienen los consumidores, la atomización de los mercados, por solo mencionar algunas. Son innumerables los estudios e investigaciones que se hacen hoy en día sobre este campo bajo la premisa de que no solo interesan los intercambios sino las relaciones que emergen fruto de ellas (Morales C, 2014)

El marketing relacional es un enfoque estratégico e integrado, destinado a conseguir y retener a aquellos clientes que son considerados los más rentables, según Chiesa de Negri (2005). En el campo de la gestión de las relaciones con los clientes ha surgido un nuevo concepto: el marketing de relaciones; según Zeithalm (2002) el principal objetivo de la organización al aplicar esta clase de marketing es mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y

reforzar las relaciones con el cliente, procurando, por medio de la segmentación del mercado, atraer a los segmentos de clientes más rentables para construir relaciones duraderas con ellos. Y concluye afirmando que una vez se les atrae y la compañía inicia su relación con ellos, es más factible que los clientes mantengan esta relación si se les proporcionan productos y servicios de buen valor de manera sostenida a través del tiempo. Zeithalm (2002) propone tres principios estratégicos en la relación con los clientes enfocados en lograr su retención: El primero de ellos, la calidad en el servicio básico que se ofrece, requiere que la organización sea competitiva y esté en capacidad de ofrecer servicios de excelente calidad. Lovelock (2004) manifiesta que se ha comprobado que, en promedio, atraer un nuevo cliente le cuesta a la empresa entre cinco y seis veces más que la implementación de estrategias de retención de clientes existentes. Adicionalmente a medida que la empresa desarrolla la relación con sus clientes, a través de estrategias como atenderlos bien, y tratar a cada cliente de forma personalizada como si fuera un segmento único, se podrá estimular un mayor volumen de compras, incrementos en el consumo de nuevos servicios, y un aumento generalizado en la participación de la cuenta de gastos del cliente. Es allí donde las organizaciones deben desarrollar una capacidad extraordinaria para evitar aquellos clientes, que por diversas circunstancias sean difíciles de fidelizar, y centrar sus esfuerzos en favor de los clientes cuya lealtad es posible desarrollar, Lovelock (1997). Una vez que la compañía ha identificado a los clientes que debería conservar, se tiene que dedicar a la labor de retenerlos. Esto representa el reto de crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de estos clientes, diseñar estrategias de servicio que superen las expectativas de los clientes, todo ello basado en el conocimiento íntimo que se tenga de los mismos.

En conclusión, una vez identificados estos clientes, la compañía debe dedicarse a promover relaciones de valor, o mejor aún, a generar un intercambio óptimo de valor en la relación cliente-empresa.

3. Tecnología de la Información y la Comunicación

En el tema del desarrollo de las Tecnologías de Información y las comunicaciones (Tic's) ha supuesto un cambio trascendental en la comprensión de los negocios, lo que origina nuevos

escenarios para los negocios, como se indica: “Los medios digitales están totalmente integrados en el software, el hardware, las infraestructuras, las conductas y el ritmo de vida de las personas. Las nuevas tecnologías e innovaciones tecnológicas han influido globalmente sobre todos los niveles estructurales de las empresas y han cambiado su modo de interactuar, facilitando nuevas relaciones y nuevos públicos, procesos, prácticas y formas de compromiso” (Best, 2009, p.13).

Si de desarrollo de la humanidad se puede hablar, las TIC ocupan uno de los escenarios más importantes en tanto que han logrado transformar de forma sustancial los diferentes espacios sobre los cuales el hombre se organiza y estructura para vivir en sociedad: economía, cultura, política, etc. En este marco se señala cómo las TIC “son una oportunidad para el desarrollo de los países y una de las condiciones esenciales para participar activamente en el mercado global, donde es necesario cerrar las brechas para que el intercambio de bienes y servicios y de capitales que se dé con el menor número de asimetrías posibles” (Stavrou, 2001, p. 133). Las TIC han generado importantes transformaciones en la economía mundial y han traído consigo expectativas positivas de productividad para los países aún no desarrollados. La distancia existente entre los países desarrollados que explotan en una mayor proporción este tipo de tecnología y los que están en proceso de acceso, utilización y aprovechamiento de la misma (países en desarrollo) se denomina “brecha digital” (Maurizi, 2001, p.40).

Las TIC han permitido una alianza eficaz con la administración de las organizaciones, en la medida que su uso eficiente permite una ventaja competitiva frente a sus demás competidores. “Ahora los sistemas de Propuesta de Computación en la nube son vistos además como áreas de oportunidad para lograr ventajas en el terreno de los negocios, ya que representan un diferencial o valor agregado respecto de los competidores” (Cohen, 2007, p.30).

MARCO TEORICO

Para la presente consultoría es importante entender los elementos necesarios que permitan crear una ruta de solución frente a la hipótesis planteada anteriormente, la cual supone que las plataformas tecnológicas comerciales específicamente en el canal constructor pueden convertirse en una canal comercial adicional a los existentes en la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda.

Por lo tanto, la temática a trabajar se agrupará en tres grupos: Marketing, Comercial y Tecnología

1. Marketing

Sin importar el tamaño, una compañía debe desarrollar planes para satisfacer a los consumidores y después tiene que instrumentarlos efectivamente. La habilidad y creatividad son tan importantes como el tamaño y los recursos. (Stanton, Etzel, & Walker, Fundamentos de marketing, 2000).

El concepto de marketing pone en relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo.

Según Stanton, Etzel y Walter, el concepto de marketing se funda en tres creencias:

- Toda la planeación y las operaciones deben *orientarse al cliente*.
- Todas las actividades de marketing (planeación de producto, fijación de precios, distribución y promoción) deben *coordinarse*.
- Un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para *alcanzar los objetivos del desempeño organizacional*.

Todas las ideas son materia de refinamiento y el concepto de marketing no es la excepción. La habilidad de administrar efectivamente grandes cantidades de información ha permitido a las organizaciones mejorar su desempeño conociendo las necesidades de los consumidores. (Stanton, Etzel, & Walker, Fundamentos de marketing, 2000)

A continuación, se presentan algunas de estas habilidades:

1.1. Marketing Estratégico

Según J.J. Lambin, (2003) el mercadeo estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador compra no es un producto, es un servicio o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en constante cambio. La función del marketing estratégico es seguir, la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar (Lambin, 2003).

Lambin hace énfasis en la necesidad de desarrollar y definir de manera mucho más clara “los fundamentos ideológicos de la gestión del marketing”. Así, aunque existen autores que hablan de estrategias de marketing, Lambin exige definir y separar claramente los elementos que constituyen el marketing Estratégico, de aquellos que tradicionalmente se han enseñado y ejecutado en las empresas, que corresponden al llamado “Marketing Operativo”. En la primera parte agrupa todos aquellos elementos que permiten realizar la “gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado”; en tanto que en la segunda ve claramente las tácticas o “programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación.” Así, Lambin propone, por primera vez en marketing, que se separen y entiendan los elementos de acción, (cómo conquistar los mercados) análisis (cómo comprender los mercados); e ideología (cómo entender y atender, filosóficamente, el mundo de los negocios), para poder construir un modelo del proceso de mercadeo. Para este autor, esta será la única manera de acabar con las concepciones centradas en los mecanismos de publicidad y ventas; o aquellas que hacen énfasis únicamente en el papel de los métodos de investigación, reservadas para grandes empresas con capacidad logística y recursos suficientes; o peor aún, la visión que desde afuera plantean sus detractores, de un marketing como arquitecto de una sociedad de consumo, corruptora de las necesidades reales de la gente; es decir, una ciencia que se entienda de la siguiente forma: “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.” (Garces C, 2003)

La función del marketing estratégico, es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptada a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Por su parte, para Munuera y Rodríguez (2007) el marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer la necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia (Munuera & Rodriguez, 2007)

1.2. Marketing Operativo

Mientras que el marketing operativo basa su dimensión en la “acción” sobre el mercadeo, el marketing estratégico lo hace desde el “análisis o pensamiento” de los mercados, siendo los dos complementarios y lo que lleva a una doble gestión por parte de la empresa, logrando equilibrar la búsqueda y conquista de los mercados.

El marketing operacional se encamina en la conquista de mercados existentes basados en un horizonte de corto y mediano plazo, tal y como lo define Luque (1997, pág. 10), bajo la modalidad de la gestión comercial tradicional o 4P, determinando el rendimiento de la empresa en términos de cuotas de mercado y presupuesto. Es decir, el marketing operativo se encarga de formalizar las decisiones y poner en marcha el programa de marketing planificando, ejecutando y contralando las diferentes variables de las acciones de las 4P. Dentro del marketing operacional se destacan la publicidad y la promoción, haciendo estas dos, que el marketing operativo sea visible. Sin embargo, para que sea rentable debe el marketing operativo apoyarse en estrategias dirigidas a las necesidades del mercado y en la evolución de las mismas.

Durante todo el plan de marketing operativo se deben tener en cuenta los recursos económicos, humanos y materiales con los que cuente la empresa. En las pymes se deben concentrar todos los recursos en las acciones que finalmente consigan los mejores resultados derivados del plan de marketing. Mezcla de Mercadeo

Los autores McCarthy y Perreault (McCarthy & Perreault, 2002) clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo

más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y performance. El concepto de personas refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios. El concepto de procesos refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones ad hoc y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guía a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing. El concepto de programas refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa (Kotler & Keller, 2012).

1.3.Tendencias de Mercadeo

El incremento de la competencia en los mercados y la existencia de una mayor competitividad entre las empresas, así como los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar una concepción del marketing más adaptada a la realidad actual del mercado y de las demandas de los consumidores. Así surge entre otros, el denominado Marketing Experiencial, uno de los últimos avances de la disciplina del Marketing, que se dirige a ofrecer al consumidor una experiencia de consumo única, estableciendo una vinculación con la marca o empresa, basada en las emociones, sentimientos o pensamientos entre otros aspectos que despierta el producto en el consumidor. (Moral M & Fernandez A, 2012)

De igual forma, después de un marketing orientado al mercado, algunos autores se decantan por la orientación al marketing social, mientras que otros autores indican un cambio paradigmático, surgiendo otras orientaciones como, por ejemplo: marketing relacional, marketing 1x1, marketing holístico, neuromarketing entre otras tendencias.

- "Marketing social" u orientación a la responsabilidad social (marketing responsable): Finalmente, cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no solo tratan de satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc. (Cortina, 2002)
- Marketing relacional: orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc. (Barroso C & Martin A, 1999)
- Marketing holístico: Consiste en integrar las actividades de búsqueda y entrega de valor con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo para todas las partes involucradas. (Dirección de Marketing, 2006)
- Marketing 1x1: Llamado también Marketing personalizado implica que la compañía está dispuesta y en capacidad de modificar su comportamiento ante un determinado cliente con base en lo que este dice y la información adicional que posea sobre él. (Peppers, Rogers, & Dorf, 2000)
- *Dayketing*: Una herramienta de marketing con la que obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios (pasados, presentes o futuros) con diferentes fines comerciales. Mientras que el marketing se ocuparía de lo relativo, a los mercados – *markets* -, el *dayketing* haría lo mismo en lo referente a los días. Y surge pensando en lo que clásicamente han utilizado y utilizan los publicitarios y profesionales del marketing y la venta para conseguir los propósitos comerciales: La notoriedad, el soporte y la oferta. (Carrias M, 2010)

- Neuromarketing: consiste en la aplicación de los últimos avances de la neurociencia y de la toma de decisiones por parte del cerebro humano al marketing y al consumidor. Es la interacción con toda la complejidad del ser humano y es allí donde radica su éxito. El Neuromarketing evoluciona constantemente porque los entornos moldean, permean y diversifican, de manera que convierten al hombre en un ser de escogencias permanentes, que también aprende de Neuromarketing y se conoce a sí mismo. (Cisneros H, 2013)

2. Gestión Comercial

La empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., tiene características que deben ser comprendidas para tomar precisión frente a las plataformas tecnológicas. Está catalogada como Pyme (se presenta definición en el punto 2.1.), con procesos tecnológicos y comerciales específicos para este tipo de empresas.

La gestión comercial es fundamental para las Pymes, pues los mercados en que operan, actualmente, son mercados maduros, mayoritariamente saturados y con clientes informados y exigentes. Por ello las empresas deben orientarse al mercado; ya que no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, de forma que los productos satisfagan totalmente las necesidades de los consumidores **(García A, Freijeiro, & Loureiro A, 2005)**

La gestión comercial se debe entender como una parte más de la planificación estratégica de la empresa, cuya finalidad es el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing fijados. Su formulación le compete al departamento de marketing, siendo además el responsable de ejecutar el plan y controlar su cumplimiento para poder lograr los objetivos previstos, ejecutando, si fuese necesario, las medidas o acciones correctoras necesarias. **(Urraca, 2010)**

2.1. Pymes

La definición de pequeñas y medianas empresas, más conocidas como Pymes por sus siglas, depende de la normativa de cada país, en donde son regidos por el número de empleados y activos financieros (Hallberg, 2000). Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “una pequeña empresa es una entidad en la cual tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables así mismo de las decisiones que se toman en la empresa” (OIT, 1982). Las Pymes en la actualidad representan uno de los factores más importantes de la economía, ya que conforman el mayor número de empresas del mundo generando el mayor porcentaje de empleos. Para la OECD, constituida en su mayoría

por países desarrollados, las Pymes cuentan con un 96% y 99% del total de las empresas y aportan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial, ofreciendo entre el 60% y 70% de los empleos (OECD, 2002). Estas cifras resultan aun superiores en países como Portugal, Italia, España, Bélgica, Noruega y Japón. De modo semejante, en economías en transición del centro y este de Europa, como Bulgaria, República Checa, Estonia, Croacia, Polonia o Eslovaquia, las PYME aportan más de 50% del empleo en el sector formal. Algo muy similar ocurre con los países en vía de desarrollo como Ecuador y Bangladesh, por nombrar tan solo algunos, en los que las Pymes representan el 99% de las empresas y aportan a la economía de sus países con empleos entre el 55% y el 58% respectivamente (Hallberg, 2000). Las Pymes cumplen una función decisiva en la competencia mundial, demostrando que no ha de requerir grandes unidades de producción para convertirse en agentes importantes de la dinámica competitiva industrial. En gran parte de los países en vía de desarrollo y desarrollados, las Pymes han mostrado un dinamismo importante, como consecuencia de la introducción de la globalización: si bien en el pasado la burocracia productiva restringió a las naciones, actualmente el dinamismo comercial opera en todo el mundo y vencen las limitantes del entorno, aportando al mercado nacional.

2.2. Cadena de abastecimiento de las Pymes

Dentro de los factores internos que afectan la competitividad de una empresa, se muestra la cadena de abastecimiento como una pieza fundamental en el contexto empresarial; Díaz, García y Porcell (Díaz & Porcell, 2008) establecen lo siguiente: “en síntesis, el aporte al establecimiento y control de la cadena para optimizar los recursos del sector Pymes es pobre e insuficiente”; esto es debido a la poca capacidad de innovación por parte de los miembros de la organización, los recursos económicos limitados, la falta de información y comunicación.

Al darle la importancia requerida a la cadena de abastecimiento, las empresas deben poner especial atención al aprovisionamiento, producción y distribución; los autores Díaz, García y Porcell citan a Carranza y Sabría (2005) para la definición de la primera etapa de este procedimiento, el aprovisionamiento: “en esta etapa no solo se tiene en cuenta los costos

relacionados con las actividades propias de la compra, sino que adicionalmente se deben incluir los costos de almacenamiento posterior o inventario, costos de reclamación a proveedores, costo de reposición por parte del proveedor, costo de inspección, costo de comunicación con el proveedor y costo de desarrollo de proveedores, lo que concluye el costo total de compras particular” (Diaz, Garcia, & Porcell, 2008).

Ilustración 1 Diagrama de cadena de valor, según Michael Porter



(Harrison & St John, 2009)

Cuando una empresa realiza esta primera etapa de manera correcta y lógica, es decir, cubriendo las necesidades de producción es posible minimizar los costos de almacenamiento de la materia prima, y generando quizá un proceso “justo a tiempo”.

La segunda etapa es producción, misma que comprende variados costos como: mano de obra, materiales o materia prima, costos indirectos de fabricación y el tiempo que se necesita para realizar el producto, el cual termina en la zona de despacho o área de embarque; este factor permite medir la eficiencia del proceso de fabricación y el grado de calidad que se tienen en los productos y por consiguiente de la empresa.

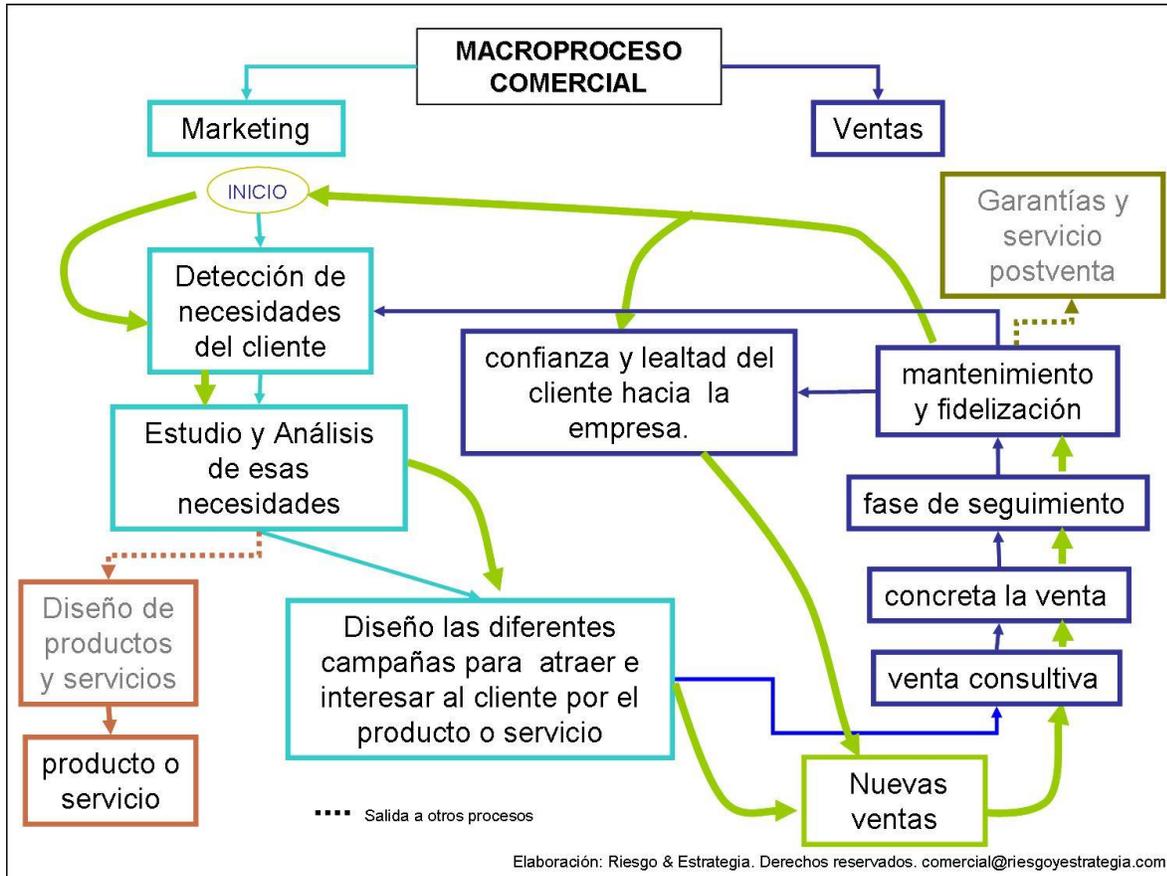
La última etapa que comprende la cadena de abastecimiento es la distribución, la cual corresponde a la entrega del producto al cliente final en tiempo y forma; identificando algunos

factores que se deben considerar en esta etapa, se tiene: medio de transporte, distancia del destino final, peso de la carga, método de embalaje, manipulación de la carga para cargue y descargue; lo que nos lleva a la contratación de capital humano y el equipo de reparto o distribución necesario para el correcto manejo de los productos. En el plano internacional, se debe tomar en cuenta el manejo de los INCOTERMS, mismos que corresponden a lineamientos o procedimientos de entrega de mercancías o productos finales para el cliente.

Al llevar a cabo de manera correcta las etapas anteriores, se augura una disminución en costos para las PYMES y un aumento de calidad en sus procesos, ya que, como hace referencia Mendoza y Hernández (Mendoza & Hernandez, 2008) citando a Carlos, Rosales y Silva (2006): “a pesar que las empresas pequeñas presentan algunas desventajas con respecto a las de mayor tamaño, en contra parte presentan ciertas ventajas como la estructura plana, el proceso corto de toma de decisiones, así como el bajo grado de especialización que favorece una visión más amplia, lo que mejora la participación y comunicación entre sus miembros, la flexibilidad de producción debido a cambiar la capacidad de volumen, la clase y la calidad de sus productos”; sin embargo, la base del éxito de tales operaciones son la creación de una base sólida llamada planeación.(Aguilar R & Bastidas B, 2012)

2.3. Proceso comercial en las Pymes

Ilustración 2: Macro proceso comercial en Pymes



(Riesgos y Estrategias, 2014)

3. Tecnología

La globalidad de la economía y conocimiento suponen una oportunidad y a la vez un reto para el desarrollo empresarial de las Pymes. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son capaces de facilitar el acceso a los recursos que contribuyen a una mejora de la eficiencia y la competitividad en los negocios, sin embargo, no siempre resulta fácil seleccionar aquella tecnología que este alineada con la estrategia de la empresa. **(Equipo de análisis IDC, 2007)**

Esta elección puede resultar más, difícil en el caso de la pyme, pues no se tiene tanta experiencia como las grandes corporaciones ya que incorporaron hace tiempo los recursos humanos para realizar esta labor, no porque no puedan hacerlo, sencillamente no lo necesitaban. **(Equipo de análisis IDC, 2007)**

3.1. El entorno tecnológico en Marketing

La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso. Los transistores perjudicaron a la industria de los antiguos bulbos eléctricos (bombillas), y los automóviles causan estragos a los ferrocarriles. La televisión daña los intereses de los periódicos, e Internet los perjudica a ambos. Cuando las antiguas industrias combaten las nuevas tecnologías o las ignoran sus negocios declinan. La tasa de crecimiento de la economía se ve estimulada por el número de avances tecnológicos. Por desgracia, entre una innovación y otra, la economía puede estancarse **(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)**.

Los hitos del avance tecnológico pueden afectar a los mercados en tres formas:

- Dar origen a industrias completamente nuevas
- Alterar de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas virtualmente.
- Estimular mercados e industria no relacionados con la nueva tecnología.

Los avances en la tecnología inciden también en la forma en que se lleva a cabo el marketing y el relacionamiento. **(Stanton, Etzel, & Walker, Fundamentos de Marketing, 1999)**

3.2. Plataformas Tecnológicas Comerciales

La capacidad de Internet para acceder, organizar y comunicar información de forma más eficiente permite nuevas fórmulas de relación entre consumidores y empresas, vinculadas a las cuales han emergido nuevos agentes económicos y nuevos modelos de negocio. De este modo, el desarrollo del comercio electrónico ofrece grandes oportunidades para fabricantes y minoristas, pero plantea también importantes retos para las organizaciones exigiendo una revisión profunda de las estrategias de marketing y del conocimiento del consumidor (Jones y Vijayarathy, 1998; Goldsmith y Bridges, 2000; Rowley y Slack, 2001).

Los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en la Universidad de Cantabria (Rodríguez del Bosque & Herrero Crespo, 2008) plantean interesantes implicaciones para la difusión del comercio electrónico y la gestión de iniciativas de venta a través de Internet. Concretamente, una comprensión profunda del proceso global de aceptación de la compra virtual por parte de los consumidores finales resulta de gran utilidad para definir estrategias y actuaciones dirigidas a que los internautas pasen de ser meros usuarios de la Red a realizar transacciones electrónicas. En este sentido, cabe destacar en primer lugar la necesidad de realizar un esfuerzo por conseguir que los sujetos mejoren su percepción y actitud general respecto a la compra en Internet y los establecimientos electrónicos. De este modo, las compañías que actualmente operan en la Red no deben limitar sus estrategias de marketing al desarrollo de su propia imagen y masa de clientes si no que han de impulsar y potenciar el mercado electrónico en general, como única vía para garantizar el crecimiento futuro del negocio. La aceptación de la compra en Internet por parte de los consumidores y, en particular, su actitud general hacia el canal, está influida de forma notable por los atributos percibidos en el comercio electrónico, y concretamente, por su utilidad y facilidad de uso. De este modo, las empresas que desarrollen su actividad en la Red deben potenciar y comunicar las ventajas de los establecimientos virtuales frente a otros canales comerciales y diseñar procesos de compra sencilla, con interfaces amigables y todas las facilidades de pago y envío posibles para el usuario. Desde una perspectiva puramente comercial, los distribuidores electrónicos deben prestar especial atención a tres ventajas o fuentes de utilidad para los clientes: la oferta de precios competitivos, la conveniencia en la compra y la información disponible. De este modo, la posibilidad de obtener promociones o precios descontados constituye, con carácter general, uno de los principales factores de atracción de los establecimientos virtuales. Así mismo, el hecho de disponer de un escaparate comercial con procesos de compra rápidos y sencillos y que esté abierto las veinticuatro horas del día es de gran importancia para captar y fidelizar a unos consumidores que cada vez sufren más restricciones de tiempo por motivos familiares o de trabajo. Por último, las empresas que operan en la Red deben proporcionar a los usuarios un volumen de información adecuado, abundante pero no excesivo, y poner a su disposición las herramientas necesarias para facilitar la búsqueda y comparación de productos.

DIAGNOSTICO

INTRODUCCIÓN

En el diagnostico se pretende entender la situación de la empresa a intervenir frente a las plataformas tecnológicas comerciales en el sector constructor, por lo tanto, se requiere el uso de herramientas de análisis externo, interno e inteligencia competitiva.

No puede existir una presentación de tácticas estratégicas en una consultoría, a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que la empresa se muestra más fuerte o débil, ni puede descubrir estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que rodean la empresa. (Sainz de Vicuña, 2012)

Para el análisis externo el equipo consultor se apoyará en el economista Michael Porter quien sugiere dos metodologías de análisis de entorno, conocidas como las cinco fuerzas de Porter y el mainstream, que permite, como se verá más adelante, analizar elementos que controla la empresa y elementos exógenos a la misma.

El diagnostico en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta, donde se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. No supone, por tanto, un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que se habrán identificado y definido los puntos que marcarán la estrategia. (Sainz de Vicuña, 2012)

Para establecer el diagnostico se pueden usar dos herramientas:

- **La Matriz de Posición Competitiva**, que refleja la posición competitiva de la empresa en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta).
- **Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**, que ayuda a desvelar los factores clave de éxito y permite seleccionar aquellas estrategias corporativas,

que aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y obviando sus amenazas permitirán alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz.

Aunque ambas herramientas son válidas, es recomendable que al menos el DOFA sea empleado en el diagnóstico de una situación. (Sainz de Vicuña, 2012)

Una herramienta adicional que será utilizada en la presente consultoría es conocida como Inteligencia Competitiva que puede interpretarse como una parte de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo. Se trata de disponer de la información adecuada del entorno que, después de ser interpretada dentro de la organización, posibilite el conocimiento necesario para tomar decisiones relacionadas con las amenazas y oportunidades que se presentan de cara al futuro. (Ventura V, 2009)

1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

El economista Michael Porter sugiere dos metodologías de análisis de entorno, conocidas como las cinco fuerzas de Porter y el *mainstream*.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo que establece un marco para el análisis del entorno, dentro de una industria. Este modelo se convierte en una herramienta de apoyo a las empresas para identificar “las amenazas que presenta una firma en su ambiente competitivo local, así como las condiciones bajo las cuales estos están presentes” (Barney y Hesterly, 2008, p. 39). Por su parte Hill afirma que “cuanto más poder tenga cada una de las fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades” (Hill y Jones, 2011, p. 42).

El modelo de *mainstream*, mejor conocido como “El diamante de la Competitividad”, está conformado por cuatro determinantes endógenos, es decir, controlados por la empresa:

- Insumos, materias primas, o condiciones de los factores
- Consumidores o condiciones de demanda.
- Sectores conexos, de soporte y/o apoyo.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Y dos determinantes exógenos, no controlados por la empresa:

- El Gobierno
- El azar

El *maistream* ha utilizado su modelo como base para múltiples estudios en competitividad regional (Monitor Group, 2006; Porter, 2001 y 2004; Solvell, 2009). Países en desarrollo, particularmente latinoamericanos (Costa Rica, Colombia, Chile, Ecuador y México), entre otros, han utilizado las teorías del mainstream, incluso como base para la elaboración de políticas gubernamentales. Sin embargo, existen algunos detractores del modelo de Porter que cuestionan la conveniencia de utilizar estos modelos por su limitado ámbito de estudio y por su excesivo sesgo al libre comercio. (Lombana, 2013)

El análisis Pestel (o Pestle o Pest) es un instrumento que permite el análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector (Universidad Nacional Seccional Bogotá, 2015). Sin embargo para el presente diagnostico de analizaran los siguientes factores: economicos, tributarios, legales, politicos y tecnologicos, factores considerados claves en la comprensión del entorno de la empresa a intervenir.

1.1. Factor económico

Recientemente el comportamiento de la economía mundial ha estado fuertemente influenciado por el desempeño de los precios internacionales del petróleo, la revolución de fuentes energéticas alternativas, como el *shale gas-oil*, el carbón y el gas natural, una acelerada apreciación del dólar frente a otras monedas, y perspectivas mixtas en materia de crecimiento económico de cara al 2015 - 2016.

Por el lado de la demanda, las perspectivas sobre el desempeño económico a nivel mundial lucen débiles, por cuenta de algunos países emergentes (Venezuela, Argentina y China), así como de

Europa. Pese a ello, de acuerdo el Fondo Monetario Internacional la menor demanda explica entre el 20% y 35% del descenso en los precios del petróleo, siendo la sobreoferta la principal causa detrás de la caída,

Sin embargo, no se puede desconocer que el efecto de los menores precios del crudo se refleja de manera heterogénea entre países. Según un análisis de Fedesarrollo, “el impacto en los Estados Unidos (quien produce la mitad de lo que consume) sería menor en términos de crecimiento que el observado en Europa o Japón. Economías emergentes intensivas en el uso de materias primas energéticas, como China, también se verían beneficiadas por la reducción de los precios. Por su parte, las economías emergentes exportadoras de petróleo (como Colombia) serían las principales afectadas y presentarían una reducción significativa en sus tasas de crecimiento”. (FEDESARROLLO, 2014)

Bajo este escenario marcado por el descalabro de los precios del petróleo, la devaluación de las monedas (versus el dólar estadounidense) y la volatilidad de la tasa de cambio ha sido uno de los efectos más visibles de este fenómeno, no solamente en Colombia, donde desde enero de 2015 hasta marzo, la tasa de depreciación ha superado el 10%.

La expectativa de que Estados Unidos normalice su política monetaria ha provocado una reversión en los flujos de capital de corto plazo y ha contenido la presión de la apreciación, que fue durante mucho tiempo motivo de preocupación de diversos agentes del mercado como el Banco de la República, optando por realizar operaciones de mercado abierto para encarar esta situación. De igual forma, la contracción en los ritmos de inversión extranjera directa (IED) que registró una variación del -5 % anual el año corrido a septiembre de 2014, también ha sido un factor preponderante en la depreciación de la moneda colombiana.

Con todo esto, no se vislumbra en el corto plazo que la tasa de cambio muestre signos de apreciación, pues los fundamentales de la economía no parecen soportar esta teoría.

De otro lado, los productores locales aun no sienten plenamente el efecto de la devaluación de la tasa de cambio, por lo que todavía según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta-EOIC (ENCUESTA DE OPINIÓN DEL CONSUMIDOR, 2015)- para el mes de enero, no se registra un incremento significativo en el número de empresarios que reporta la tasa de cambio como uno de los principales problemas que afecta a la industria. Se prevé que el efecto más inmediato del dólar

sobre el sector de la construcción, se traduzca en un desplazamiento de los insumos importados a favor de la producción local por medio del impulso a la demanda que recibirían los productos nacionales, lo que llevaría a la generación de nuevos encadenamientos productivos en la actividad edificadora, así como una expectativa por la expansión de los mismos.

En la reciente coyuntura, se ha venido evidenciado una moderación en el ritmo de crecimiento de la economía, pasando de tasas del 6,4% en el primer trimestre de 2014 al 3,5% anual en el cuarto, mientras que para el 2015 las proyecciones según en el consenso de los analistas se ubican entre 3,5 % y - 4,2 %.

A nivel sectorial, todas las actividades crecerían a menores tasas, siendo la minería y la construcción las ramas más afectadas, situación que induciría a una importante recomposición de los sectores en el PIB. En términos de recaudo, el impacto sobre las rentas del Estado en el periodo 2015 - 2021 sería del orden del 1,1% del PIB en el escenario base. Así, el sector de construcción en su conjunto, pasaría de exhibir tasas de crecimiento promedio del 7,2 % en el escenario base, a 4,5 % en el escenario alternativo entre 2015 y 2021, debido al bajo crecimiento de la inversión pública atribuido al menor recaudo tributario.

Insumos de la construcción de cara a los movimientos de la tasa de cambio:

El grupo de materiales es el grupo que mayor peso tiene sobre la estructura de costos de una vivienda con una participación del 66,04%, frente a un 28,5% de mano de obra y un 5,4% de maquinaria y equipo.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un análisis de correlaciones entre las variaciones de la tasa de cambio para el periodo 2001-2014 y el índice de costos de construcción de vivienda de cuatro insumos que tienen una incidencia importante dentro del grupo de materiales y que por sus características son sujetos de comercio exterior, a saber, hierros y aceros, accesorios eléctricos, pinturas, y griferías. Ver tabla.

Tabla 1 Índice de costos de construcción de vivienda

Nombre	Total Ponderación	Unifamiliar ponderación	Multifamiliar ponderación	VIS Ponderación
Materiales	66,05	62,70	68,02	57,79
Hierros y Aceros	4,74	3,39	5,54	4,36
Accesorios eléctricos	1,52	1,48	1,54	1,57
Griferías	0,61	0,52	0,66	0,47
Pinturas	2,57	2,7	2,49	1,93
Total grupos seleccionados	9,4	8,1	10,2	8,03

Fuente: DANE - 2014

Según Krugman (1986) y Dornbusch (1987), el grado de transmisión de los choques a la tasa de depreciación sobre la variación de precios de los bienes importados no son contemporáneos y sus efectos pueden verse 6 meses a 18 meses adelante. En el caso del eslabón de pinturas, la transmisión de tasa de cambio sobre los costos es mayor un año después, mientras que para las manufacturas de hierro y acero este lapso es de 18 meses, cada uno con un coeficiente de correlación de 37,2 % y 30,6%.

En conclusión, podemos decir que, en materia de la oferta de vivienda nueva, el mercado sigue contando con cerca de 90 mil unidades disponibles, y con indicadores de riesgo que dan parte positivo de la salud del mercado, pese a cambios de menor efecto relativo en algunos elementos como la rotación de los inventarios. Las condiciones que describe la actual coyuntura económica obligan a examinar los posibles efectos en la dinámica de la construcción. La tasa de cambio y su evolución reciente generan para la cadena de valor un nuevo escenario con potencialidades y riesgos.

1.2. Factor tributario

El contar con buenas prácticas dentro de las empresas las llevara a generar círculos virtuosos del que uno de sus componentes más importantes es la gestión tributaria, la cual debe ser beneficiosa y permitirle a las empresas contar con un panorama claro para el desempeño de su negocio, su relación con el entorno y su situación frente a sus competidores. De ahí que las prácticas contables cobran fuerza en la actualidad, convirtiéndose en medios que impulsan las empresas hacia la competitividad. Un ejemplo claro de esto es la implementación de Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que no son más que un conjunto de disposiciones que relacionan estándares globalmente aceptados sobre la forma en que las empresas deben llevar su contabilidad, denominando a esta última información financiera. La Ley 1314 de 2009 inserta en nuestra normatividad nacional la obligación de adoptar las prácticas globalmente reconocidas por su eficiencia, convirtiéndose en un parámetro de calidad contable y de transparencia de la información financiera. Para las empresas clasificadas dentro del grupo 2 el Decreto 3022 de 2013 (entre éstas, las Pymes) estableció un cronograma de aplicación de las NIIF. De acuerdo con dicho cronograma, en el 2014 estas empresas se encuentran dentro del período de preparación obligatorio, para el año 2015 deberán realizar el balance de apertura y para el 2016 la aplicación de los estándares internacionales deberá ser de obligatoria aplicación.

Según la ley 1429 de 2010 las pequeñas empresas pueden acceder a beneficios para pagos en la tarifa de la matrícula mercantil que se traducen en:

- Para el primer año: 0% de la tarifa.
- Para el segundo año: 50% de la tarifa.
- Para el tercer año: 75% de la tarifa.
- A partir del cuarto año: 100% de la tarifa.

Otro nuevo impuesto de suma importancia a tener en cuenta y que fue incorporado mediante la última reforma tributaria contenida en la Ley 1607 de 2012 es el CREE, creado como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social en los términos previstos en dicha Ley. No están obligados a este nuevo impuesto las personas o entidades que no están previstas por la norma, las entidades sin

ánimo de lucro, las sociedades que a 31 de diciembre de 2012 fueron declaradas como zonas francas, o las que hubieren radicado la respectiva solicitud ante el Comité Intersectorial de Zonas Francas, o los usuarios que se hayan calificado o se califiquen a futuro en éstas y que estén sujetos a la tarifa especial del 15% prevista por el artículo 240-1 del ET. Específicamente para el sector de la construcción el porcentaje es el 0.8 calculado sobre los ingresos generados mensuales.

La DIAN por su parte ha sido reiterativa en que las pequeñas y nuevas empresas beneficiarias de la progresividad establecida en la Ley 1429 de 2010, también son sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad CREE, ya que no han sido exceptuadas por la Ley 1607.

La implementación de reformas tributarias y el conocimiento de las mismas hacen que las empresas puedan estar a la vanguardia del mercado, evitando sanciones y pérdidas económicas.

1.3. Factor legal

El sector constructor cuenta con la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, la cual agremia a todos los integrantes del sector. Dicha agremiación mantiene informado a sus afiliados y no afiliados sobre temas legales y políticos así:

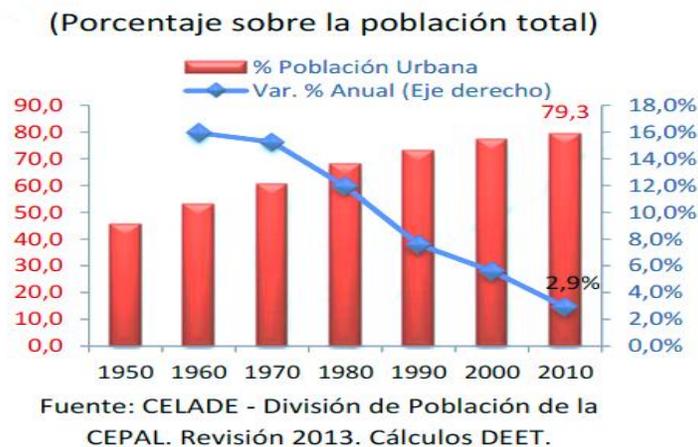
- Base de datos jurídicos: Contiene todos los documentos de carácter legal actualizados (actos administrativos, leyes, conceptos, jurisprudencia y disposiciones normativas), provenientes de entidades nacionales y regionales sobre asuntos que inciden en las actividades de los constructores
- Informes jurídicos: Es una herramienta de apoyo a los afiliados que busca mantenerlos informados de manera oportuna, sobre los actos administrativos, decisiones normativas, conceptos y proyectos de orden legal, expedidos por las diferentes entidades estatales que puedan repercutir en el sector de la construcción
- Actividad legislativa: Permite acceder y estar al día con la Agenda Legislativa del Congreso de la República, tanto de la Cámara de Representantes como de Senado, enfocado a los temas que interesan al gremio y que por lo tanto están relacionados con la cadena de valor de la construcción

- Conceptos y boletines: Es un instrumento que permite acceder a documentos e información cuyo objetivo es brindar apoyo y orientación sobre temas específicos relacionados con las actividades que conciernen al sector de la construcción.

1.4. Factor político

Latinoamérica se caracterizó durante la segunda mitad del siglo XX por sus altas tasas de migración campo-ciudad. El porcentaje de población urbana pasó de 45,3% en promedio durante la década de 1950 al 77,3% promedio en el periodo reciente comprendido entre el año 2010 y el 2014. Así, la población urbana aumento su participación a un ritmo de 9,8% decenal entre 1950 y el 2010 (Ilustración 3).

Ilustración 3. Población Urbana

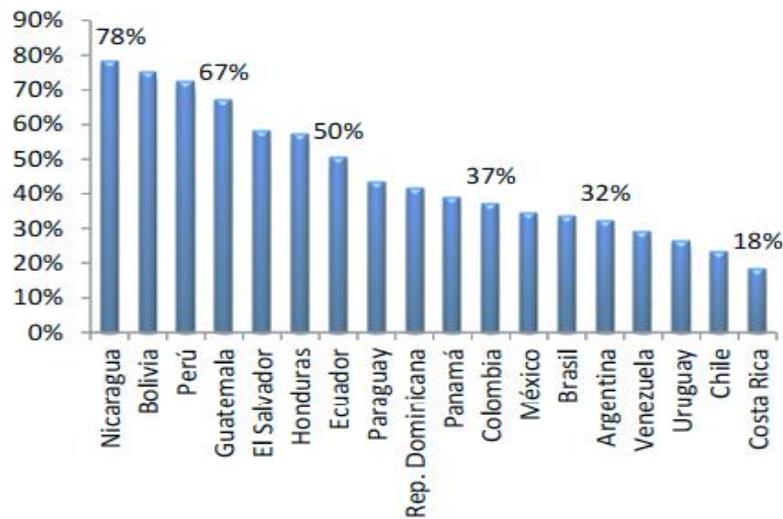


Dentro de las estrategias de los gobiernos para favorecer la demanda por vivienda, se destacan los esquemas de provisión y financiamiento directo a la vivienda a través de programas públicos, los subsidios a la tasa de interés para la compra de vivienda de precios bajos y medios, la mezcla de instrumentos bajo el modelo tradicional de subsidio, ahorro y crédito, como instrumentos de política económica, el mejoramiento de unidades habitacionales e incluso la provisión de vivienda gratuita.

Según datos proporcionados por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID en el año 2012 existe un nicho de países con un déficit total inferior al 30%, entre los que se encuentra Costa Rica (18%), Chile (23%), Uruguay (26%) y Venezuela (29%). Un siguiente grupo está conformado por

países como Brasil (33%), México (34%), Colombia (37%), Argentina y Panamá con déficit de hasta el 40%. Por último, se encuentran Guatemala (67%) y Perú (72%) con cifras superiores al 60% (Ilustración 4).

Ilustración 4. Déficit de Vivienda total, 18 países de Latinoamérica y el Caribe.



Fuente: BID (2012)

Así, según cálculos del BID (Blanco, A., 2014), se necesitarían USD\$310 billones, equivalentes al 7,8% del PIB de la región, para solucionar el déficit existente, que implica el mejoramiento de 49 millones de viviendas y la construcción de 9 millones de unidades habitacionales nuevas. Adicionalmente, es necesario construir 3,2 millones de vivienda anuales adicionales con el fin de cubrir la nueva demanda.

Ante la problemática planteada, en la región se han formulado una serie de políticas con el objetivo de brindar soluciones habitacionales, principalmente a la población de escasos ingresos. Si bien algunas políticas fomentan la rehabilitación de vivienda, predominan aquellas que buscan promover la construcción de vivienda nueva y su adquisición por parte de los hogares, entre los que se destacan:

- a) Subsidio + ahorro + crédito en países como Chile, Perú, Panamá, Uruguay y Colombia con su programa Viviendas de Interés prioritario para ahorradores – VIPA, que contempla un

subsidio monetario, un subsidio sobre la tasa de interés y adicionalmente exige un ahorro previo del 5% de la unidad de vivienda.

- b) Subsidio + ahorro en países como Chile, Costa Rica, Perú y Venezuela.
- c) Vivienda gratuita, programa impulsado en países como Venezuela y Colombia, este último con su programa 100 mil viviendas gratis, cuyo nicho objetivo eran familias en situación de desplazamiento forzoso, población en situación de pobreza extrema, familias afectadas por desastres naturales, o que habiten en zonas de alto riesgo no mitigable.
- d) Mejoramiento de vivienda en Guatemala, Venezuela y Uruguay.

Pese a las bondades de estos esquemas, requisitos como ahorro previo y el requerimiento de acceder al sistema financiero para obtener un crédito hipotecario, excluyen una masa crítica de población de ingresos bajos e informales.

A pesar de los grandes avances en política para contrarrestar el déficit habitacional, se han percibido ciertas limitaciones, siendo la principal el incremento en los precios de terrenos urbanizable y las dificultades para el cierre financiero. (CAMACOL, Diciembre 2014).

En los últimos 100 años la política de vivienda en Colombia se ha configurado bajo diferentes concepciones que han tenido vigencia limitada por sus deficiencias a la hora de resolver problemas sociales. Sin embargo, en el período comprendido entre 1990 y 2012 se dio un cambio trascendental en la dirección de la política de vivienda, donde se plantea la necesidad de generar subsidios a la demanda eficaces para suplir el déficit habitacional. En este marco, se manifiesta el interés de replantear el papel del Estado en la ejecución de políticas sectoriales que armonicen la estructura institucional con el sector privado para dar viabilidad a este nuevo esquema de subsidios. Es así, como durante este período se dio inicio a una articulación público privada para promover diferentes instrumentos que posibilitaran el acceso a la vivienda sobre todo para los segmentos más vulnerables. Bajo este esquema y en el marco de promoción de la vivienda social, se han generado diversos mecanismos que se especializan en cubrir las necesidades habitacionales de los hogares con características muy específicas, desarrollando programas de vivienda a la medida de las características socio - económicas de la población.

Siguiendo esta línea, el Gobierno Nacional dentro de su política de vivienda para el periodo 2015-2018 anunció un nuevo programa bajo el nombre de Mi Casa Ya, por medio del cual se busca

acercar a la población de 2 - 4 smlv a la propiedad de la vivienda sobre la base del fortalecimiento del mercado regional y la disponibilidad y articulación de subsidios a la demanda.

Bajo esta circunstancia el Estado debe asumir un rol subsidiario, de manera tal que se genere igualdad de oportunidades para resolver la carencia de vivienda a través del mercado, encontrando una solución óptima respecto a las posibilidades económicas de estos hogares. Mediante la aplicación de subsidios habitacionales directos se crea demanda efectiva, ya que el subsidio es un aporte explícito no reembolsable que entrega el Estado por

una sola vez a las familias que cumplen con requisitos previamente determinados, así se está dotando a los hogares de una capacidad de compra superior a la que les brindan sus ingresos. Los recursos para asignar subsidios de vivienda a nivel departamental de las Cajas de Compensación Familiar (CCF) parecen no ser suficientes para cubrir la totalidad de las regiones del país. En general se observa que Bogotá y Cundinamarca tienen un 70% del total de subsidios asignados para los departamentos, lo que les permite tener la suficiencia de recursos para atender la demanda (Tabla 3). El resto de departamentos han tenido una asignación de subsidios para vivienda a través de las CCF inferior al 15%, por lo cual uno de los pilares del programa Mi Casa Ya es llegar a las regiones donde la presencia de las CCF es menor.

Tabla 2. Distribución regional de los subsidios asignados por CCF.

Departamento	Total	Participación %	Estimado 2 - 4 smlv.
BOGOTÁ & CUNDINAMARCA	30,544	69%	9,774
ANTIOQUIA	2,690	6%	861
VALLE DEL CAUCA	5,552	13%	1,777
QUINDIO	169	0%	54
HUILA	459	1%	147
SANTANDER	1,050	2%	336
NARIÑO	328	1%	105
BOYACÁ	418	1%	134
CAUCA	36	0%	11
RISARALDA	593	1%	190
ATLÁNTICO	498	1%	159
TOLIMA	282	1%	90
CALDAS	512	1%	164
CESAR	126	0%	40
MAGDALENA	48	0%	15
CORDOBA	58	0%	19
META	173	0%	55
NORTE DE SANTANDER	457	1%	146
CASANARE	12	0%	4
BOLIVAR	326	1%	104
Total	44,430	100%	14,185

Fuente: Superintendencia del subsidio familiar – DNP -
Asocajas – Elaboración DEET Camacol –

Para acceder a este beneficio se deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

- a) 100 mil cupos.
- b) Ingresos del hogar entre 2 smlv y hasta 4 smlv.
- c) No ser propietarios de vivienda.
- d) No haber sido beneficiario del subsidio familiar de vivienda por parte del Gobierno Nacional, ni de cobertura de la tasa de interés.

Beneficios a destacar del programa:

- a) Posibilidad de acceder a una vivienda urbana nueva de hasta 135 smlv.
- b) Subsidio a la cuota inicial de 12smmlv y 20 smlv (decreciente en función del ingreso).

- c) Para todos los beneficiarios indistintamente de su nivel de ingresos, el gobierno subsidiará 4 puntos de la tasa de interés sobre el crédito hipotecario.

En un primer acercamiento a la cuantificación de la demanda potencial del programa se empleó la encuesta Nacional de Calidad Vida (2013) del Departamento Nacional de Estadísticas DANE, donde se identificó un total de 1'867.000 hogares con ingresos entre 2 y 4 smlv no propietarios de vivienda a nivel nacional, por lo que se evidencia la existencia de una masa crítica importante que podría ser potencial beneficiario del programa Mi Casa Ya (CAMACOL, Diciembre 2014).

1.5. Factor tecnológico

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que aportan el 38% del Producto Interno Bruto del país, se pierden de todas las oportunidades de la era digital por escatimar gastos en tecnología. El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC) afirma que el 21% de las pymes tenía presencia en internet el año pasado. La meta para el 2018 es alcanzar que el 50% de ellas lo utilicen. Además, sostiene que solo el 2% de las pymes realizaban transacciones de comercio electrónico. En la actualidad, el 27% de las pymes utiliza la tecnología en el campo administrativo, 22% en el operacional, 25% en el área financiera, 24% comercial, entre otros (2%), señala el informe de PWC (Price Waterhouse) y Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CINTEL). (DINERO, 2015)

Las herramientas tecnológicas deben convertirse en un soporte para fortalecer la presencia de las pymes, que dé resultados en aumento en rentabilidad y utilidades y en consolidar las relaciones con los clientes.

2. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el diagnóstico interno de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., utilizará la herramienta del análisis DOFA, el cual permite la identificación de factores internos y externos de la empresa, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. (Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, 2012)

ANÁLISIS DOFA

Con base en el análisis interno, las diferentes conversaciones con el propietario y la gerente administrativa de la empresa, el análisis del entorno y el perfil competitivo, se debe hacer una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello y apoyados en las 5 fuerzas de Porter, analizadas anteriormente, se construirá la matriz DOFA.

En el análisis DOFA se incluirán factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, tecnológicas entre otras. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. (Amaya A, 2014)

Conviene inicialmente definir los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

- **Oportunidades** son aquellos factores a la propia empresa (es decir, no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que se proponga la empresa. Por lógica, se considera **amenazas** aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos de las metas trazadas. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado anteriormente.
- **Fortalezas** (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por el contrario, se consideran **debilidades** (o puntos débiles) los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Sainz de Vicuña, 2012)

Fortaleza Competitiva:

Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., es una empresa tradicional en el sector constructor, en especial en el segmento de acabados. Sus dueños reconocen los siguientes factores como puntos a favor en su posición en el mercado:

1. Cero burocracia: Permite que las ordenes, pedidos, entregas, pagos y toma de decisiones sean rápidas.
2. Precios acordes con el mercado en las condiciones ofrecidas: Aunque reconocen no ser los más baratos, indican que los precios son acordes a condiciones como entregas rápidas, búsqueda de productos de no común inventario, financiación.
3. Único socio comercial Corona que realiza la operación con Suministros de Colombia S.A.S (Sumicol): Todos los socios comerciales deben realizar la operación comercial a través de Corona Bogotá, desde donde se ordena la operación de despacho, con un tiempo promedio de 4 días. Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., realiza y administra su operación con Sumicol (Sabaneta) con un tiempo promedio de 1 día (24 horas).
4. Relación y atención personalizada: Todos los clientes sean constructores o contratistas son atendidos por sus propietarios, quienes manejan la relación personalizada, lo que permite manejar un tipo de administración de relación con el cliente, dándoles un conocimiento de sus necesidades y la forma de satisfacerlos.
5. Relación cercana con constructores tradicionales: Después de una consultoría realizada en el 2008, Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., tomó la decisión de atender un número específico de constructores con los cuales podía realizar negocios a largo plazo cumpliendo con parámetros propios de la empresa.
6. Estructura plana: Los costos se reducen al tener una estructura mínima de operación.

Debilidades competitivas:

Después de entender la forma de operación de la competencia, de los constructores, de los relevos generacionales en el sector y de un número importante de entrevistas con los propietarios de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., se entienden las siguientes debilidades:

1. No se cuenta con asesores comerciales que visiten las nuevas obras y/o constructores.
2. Dificultad para adaptarse a las nuevas formas de negociación
3. Por la forma de negociar de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., los cambios generacionales hacen que se dificulten las nuevas relaciones y transacciones.

Oportunidades:

De acuerdo con las manifestaciones de Camacol Antioquia y su gerente Eduardo Loaiza, presentadas anteriormente, además de conversaciones con los propietarios de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., se pueden destacar:

1. Sector en crecimiento.
2. Desarrollo de nuevos canales
3. Posibilidad de ofrecer productos diferentes a los del portafolio tradicional a las constructoras atendidas.
4. Oportunidad de ofrecer productos de construcción a empresa no constructoras (EPM)

Amenazas:

Las fuerzas internas o externas que pueden poner en peligro los recursos y las oportunidades de desarrollo son:

1. Desconocimiento que tienen las nuevas generaciones de los constructores sobre la negociación tradicional.
2. Incursión de plataformas tecnológicas como canal de comercialización.
3. Incremento de los distribuidores no solo de Corona, sino de diferentes productos de acabados.

3. INTELIGENCIA COMPETITIVA

Como lo indica la Mag. Mariela Osorio Domínguez, inteligencia competitiva es el resultado de la vigilancia del entorno, que permite a la alta dirección la toma de decisiones estratégicas con menor grado de incertidumbre.

Un factor importante a considerar en la inteligencia competitiva, es identificar aquella información que se encuentra dentro de la misma organización como de aquella proveniente del exterior. (Osorio D, 2010), por lo tanto se realizará un diseño metodológico que involucra el uso de fuentes primarias y secundarias donde su análisis permitirá el estudio cualitativo.

3.1. DISEÑO METODOLOGICO

Para la presente inteligencia competitiva se abordaron tanto fuentes primarias como secundarias al igual que se hizo un diseño experimental a través de entrevista semi-estructurada.

3.1.1. Fuentes secundarias

En un rastreo realizado en internet se evidencia la existencia de plataformas específicas para el sector, además de páginas donde se puede participar y/o pautar en diferentes escenarios como ferias y exposiciones y son: Iconstruye Colombia, Habitissimo, Ferias virtuales y Tiendas Virtuales.

3.1.1.1. Ferias Virtuales

Las ferias virtuales permiten buscar, segmentar, cualificar contactos, informes detallados sobre quien entro en determinados stands, que contenidos descargó o que conferencias visualizó, además de poder publicar contenido segmentado de calidad de consumo para un público determinado o un visitante en particular.

No es una página web con multimedia, es una plataforma con espacios virtuales (tales como pabellones y auditorios) y salas virtuales (salas de reuniones y stands), con un sistema de comunicación en tiempo real y fluido (mensajería instantánea) para que los asistentes puedan hablar con los expositores en tiempo real, por eso el contacto humano y la interacción entre personas que asisten a un evento físico no se pierde.

Los beneficios de una feria virtual son:

1. Bajos costos en implementación y convocatoria
2. Saca provecho de internet para consolidar las relaciones interpersonales y comerciales que se generan en la feria física.
3. Reduce el impacto que los viajes y las muestras de productos ocasionan en el medio ambiente.
4. Reduce los gastos de participación en más de un 50%
5. Herramientas de marketing online, que están al alcance de cualquier persona o empresa para sacar provecho de su participación en la feria virtual.
6. Refuerza la feria física y la potencializa
7. No tiene límite de tiempo y espacio y permite contactar potenciales clientes o proveedores en cualquier lugar del mundo.
8. Los conferencistas pueden hacer sus presentaciones vía web, ahorrando costos de desplazamiento.

(Alieno, 2015)

3.1.1.2. Tiendas Virtuales

La tienda virtual instalada en un negocio, permite abrir un abanico de posibilidades comerciales con las siguientes ventajas:

1. La creación de nuevos canales de mercadeo y ventas
2. Tener a los clientes más informados, gracias al acceso interactivo a catálogos de productos con sus respectivas listas de precios y también los folletos publicitarios de cada producto.
3. Venta directa o indirecta de sus productos y/o servicios
4. Disponibilidad de una infraestructura comercial las 24 horas del día los 7 días de la semana.
5. Accesibilidad para sus clientes, con lo cual ellos mismos encontraran las respuestas de sus necesidades.
6. Excelente ROI (Retorno sobre la inversión).

7. Deshacerse del stock sobrante.
8. Precisión en la focalización de los potenciales clientes.

En la actualidad existen diversas plataformas y herramientas para construir una tienda virtual, de diferentes tamaños y precios y orientado a casi todas las infraestructuras comerciales. Dentro de las plataformas más conocidas, para arrancar la construcción de la tienda virtual están, Oscommerce, OpenCart, Sprre Commerce, VirtueMart y Magento entre otras (Web Estrategias, 2014).

Para poner a funcionar una tienda virtual se requiere instalar la plataforma elegida, sobre la misma infraestructura donde se tiene el sitio web o en un dominio nuevo, para lo cual es requerido descargar del sitio oficial de la plataforma el software ejecutable y ponerlo en el servidor donde se quiere que funcione la tienda virtual. Con ayuda de técnicos e procede a la instalación de un Wizard, que posee la plataforma elegida, para luego personalizar la tienda, con características como: Análisis y reportes, navegación dentro del producto, navegación dentro del catálogo, cuentas para los clientes, servicio al cliente, administración del pedido, medios de pago, logística de métodos de envío, proceso de pago, optimización en el motor de búsqueda, herramientas de mercadeo promocional y administración del sitio.

Una vez la tienda virtual este en ejecución se debe:

1. Posicionar la tienda virtual a través de medios que garanticen la recordación.
2. Realizar mejoramiento continuo con las nuevas tecnologías y actualizaciones.
3. Dejar los temas técnicos en manos de personas expertas.
4. Hacer mucho énfasis en la marca del negocio, para diferenciar la tienda virtual frente a tanta oferta.
5. Generar indicadores de confianza para los clientes potenciales, en cuanto a la seguridad transaccional y los tiempos de entrega acordados.
6. Buscar resaltar el reconocimiento de la tienda virtual de entidades que pudieran acreditarlo.

(Web Estrategias, 2014)

5.1.1.3 Sistema de Información Corporativo SINCO

Se desarrolla ante la necesidad de tener información rápida, segura, detallada, aprovechando los nuevos desarrollos tecnológicos. Dado esto, no solo se sistematiza los procesos contables satisfaciendo los requerimientos en el manejo de los datos contables y financieros mediante operaciones automáticas sino además estableciendo tecnologías que permitan disponer de la información oportuna en cualquier momento y lugar, evitando los riesgos de traslado de documentos y optimizando el tiempo del personal involucrado. Argumentan sus creadores ser “El sistema más sencillo, flexible y completo para el manejo de la información de la gestión contable y financiera de las organizaciones”. (Sinco Isla, 2015)

Sinco creó una suite especial para constructores, que permite involucrar la comercialización de bienes con características especiales (Registro de visitantes, Marketing relacional, Cotización de inmuebles online, Gestión de clientes, CRM, Gestión de trámites y cartera, Liquidador de comisiones, Gastos de escrituración, Control de reformas, Control de post ventas, Generador de documentos, Portal web para compradores, Pagos en línea).

De igual forma, permite administrar proyectos de construcción con las siguientes características: Gestión de presupuestos, Programación de obra, Memorias de cálculo, Administración de contratación, Actas de obra, Ejecución de obra, Gestión de almacén e inventarios, Proyección presupuestal y Control de obra. (Sinco.com, 2011)

3.1.2. Fuentes primarias

Teniendo en cuenta las plataformas encontradas se decide participar activamente en dos de ellas, que son, según información secundaria obtenida, las que podrían cumplir de alguna forma como canal de comercialización y son: Iconstruye Colombia y Habitissimo.

3.1.2.1. Iconstruye Colombia

Empresa de la Cámara Colombiana de la Infraestructura, la empresa Iconstruye de Chile, y socios del sector de la construcción y de negocios del país, que provee una plataforma electrónica de gestión de abastecimiento en línea para el sector de la construcción, que abarca desde la

identificación de las necesidades de compra hasta el pago a proveedores con el fin de incrementar la eficiencia de los procesos.

El sistema Iconstruye Colombia consta de los siguientes servicios transaccionales innovadores y colaborativos

COMPRADORES	PROVEEDORES
✓ Pedido de materiales	✓ Envío de ofertas
✓ Cotizaciones	✓ Convenios
✓ Seguimiento de presupuesto	✓ Venta
✓ Compra	✓ Pago
✓ Recepción	✓ Administración
✓ Almacén	✓ Reportes de gestión
✓ Control y visto bueno de facturas	
✓ Administración	
✓ Reportes de gestión	

Todas estas aplicaciones han sido desarrolladas con tecnología de clase mundial por ingenieros altamente calificados, lo que se traduce en:

1. Tecnología robusta capaz de soportar miles de transacciones mensuales.
2. Seguridad, pues con la tecnología que cuenta, puede garantizar cada una de las transacciones realizadas a través de la plataforma.
3. Gestión eficiente, pues provee las herramientas para desarrollar administración de todos los procesos.
4. Flexibilidad, ya que la plataforma es integrable con los diferentes sistemas de gestión contable.

Los beneficios que tendrían los participantes del sector constructor son:

COMPRADORES	PROVEEDORES
<p>Proceso de adquisiciones más eficiente y productivo: Reducción de costos de operaciones y la oportunidad de errores, incrementando la eficiencia de los procesos. Usando una sola aplicación, se puede realizar todo su ciclo de adquisiciones en línea, desde la solicitud de un insumo hasta la recepción del mismo, manejo en almacén y su pago</p> <p>Control total del ciclo de abastecimiento: Permite llevar un control exacto y en tiempo real del estado del ciclo de adquisiciones de la empresa comprador y de cada una de sus unidades de compras configuradas en el sistema</p> <p>Control eficiente de pago a proveedores: Se cuenta con las herramientas para una gestión ordenada de pago de documentos y así evitar la doble cancelación de una factura</p>	<p>Apertura de Mercado: Al ingresar a Iconstruye Colombia se forma parte de la comunidad de negocios, pudiendo acceder a nuevas empresas compradoras y profundizar la relación con sus clientes estratégicos.</p> <p>Proceso de venta más eficiente y productiva: Iconstruye Colombia disminuye los costos operacionales y la oportunidad de errores, aumentando la eficiencia y productividad de sus procesos de venta. Con una sola aplicación se puede recibir en línea requerimientos de múltiples empresas, ofertar y cerrar la venta.</p> <p>Control eficiente de sus cobros: Iconstruye Colombia provee de todas las herramientas necesarias para la realización de un cobro ordenado de sus facturas</p>

(Iconstruye Colombia, 2015)

Desde el mes de julio del 2015 se hizo la solicitud para participar en la plataforma como proveedor representando a la empresa a intervenir en la consultoría, para lo cual la empresa debía ser recomendada por una firma constructora. Después de la recomendación que hizo la constructora AIA, Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda. fue aceptada con un periodo de gracia de tres (3) meses sin pago de afiliación y participación, con tres (3) capacitaciones, las cuales fueron en forma gratuita y donde se explicaron las ventajas que tendría la empresa, entre otras:

1. Recepción de órdenes de compra de constructoras que ya hemos atendido
2. Listado de constructoras que podrán ser contactadas
3. Conocimiento de las necesidades de las constructoras participantes

Al 20 de noviembre de 2015 Icontruye Colombia presenta las siguientes estadísticas:

ESTADISTICAS				
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Órdenes de compra generadas	25.141		23.566	237.359
Valor órdenes de compra	\$63.346.675.052		\$6.101.045.400	\$ 649.918.000.000
Número de clientes	1.870		1.860	1.856
Número de pedidos de materiales	9.376		8.619	87.838
Número de cotizaciones	4.193		11.172	72.746
Número proyectos activos	682		680	710

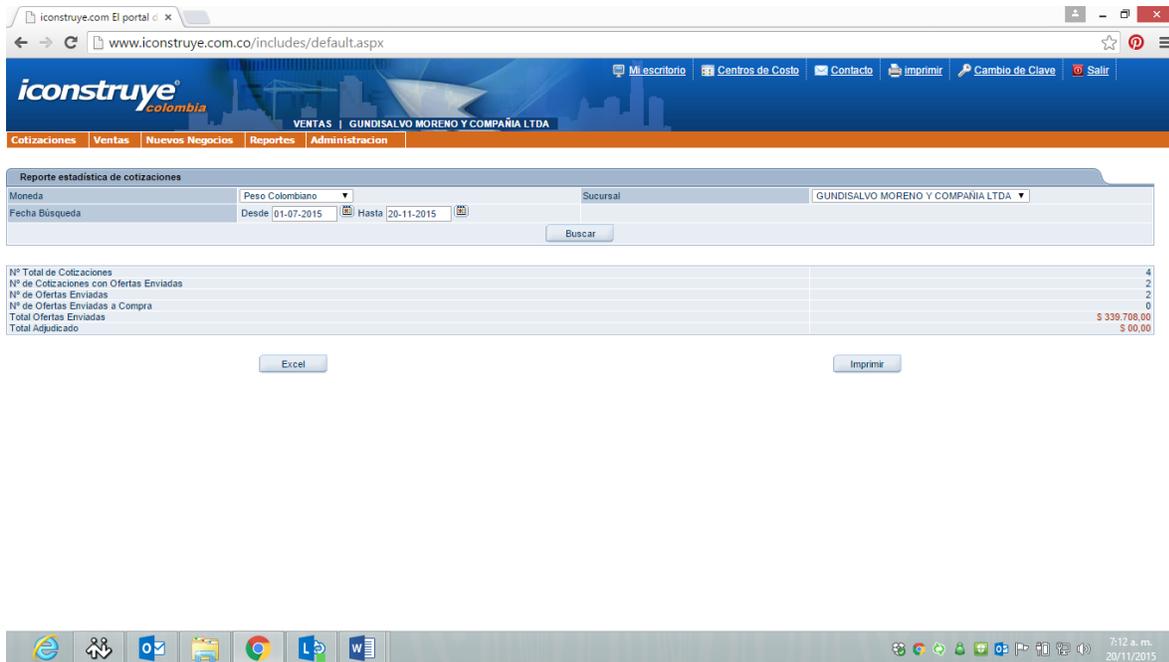
Ilustración 5: Estadísticas Icontruye Julio - Octubre 2015

Al 20 de noviembre de 2015, los resultados reales para Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda. son:

1. Se pueden ver las constructoras participantes en la plataforma al igual que todos los datos de contacto.
2. Solo llegan cotizaciones al proveedor que el constructor elija, es decir, no todos los proveedores participan.

3. Iconstruye no garantiza el pago de las facturas
4. Se reciben boletines con noticias sobre nuevas constructoras que ingresan a la plataforma.
5. A la fecha se desconocen los costos de participación

Se presenta a continuación los resultados de la gestión desde el 1 de julio de 2015:



Reporte estadística de cotizaciones	
Moneda	Peso Colombiano
Sucursal	GUNDISALVO MORENO Y COMPAÑIA LTDA
Fecha Búsqueda	Desde 01-07-2015 Hasta 20-11-2015
[Buscar]	
Nº Total de Cotizaciones	4
Nº de Cotizaciones con Ofertas Enviadas	2
Nº de Ofertas Enviadas	2
Nº de Ofertas Enviadas a Compra	0
Total Ofertas Enviadas	\$ 339.708,00
Total Adjudicado	\$ 0,00

3.1.2.2. Habitissimo:

Empresa de Internet líder en España, Brasil y Latinoamérica que ayuda a conectar oferta y demanda en el sector de obras, reformas y servicios para el hogar. A los usuarios particulares les ofrece la posibilidad de publicar gratuitamente una solicitud de presupuesto para que hasta cuatro profesionales de su zona les puedan contactar, mientras que a los profesionales de reformas les ayuda a conseguir contactos a los que pueden presentar presupuestos para realizar trabajos de obras, reformas o servicios del hogar.

Habitissimo se creó en abril del año 2009 y desde entonces se ha consolidado como la comunidad online de obras y reformas más grande de España y Brasil. También opera en Italia, Portugal, Argentina, Chile, México y Colombia. Cuenta con más de 270.000 profesionales registrados y ya

ha publicado más de un millón de presupuestos online para reformas y servicios de hogar (Habitissimo, 2015).

El 1 de octubre de 2015, se hizo la solicitud para participar en la plataforma, ingresando tipo de empresa, productos y servicios a ofrecer. En forma inmediata se generó un contacto personalizado donde fue explicada la forma de operación del negocio y los costos.

Los costos para el proveedor son:

Mensualidad de \$19.900 con lo que se activa el pack, es decir los servicios a prestar y se conocen las necesidades de los contactos, más no su identidad y \$5.500 por contacto elegido.

Desde el 01 de octubre y hasta el 20 de noviembre se recibieron 35 correos informando sobre contactos y necesidades que podrían interesar a Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda., de los cuales 22 eran reales, pues se presentan repeticiones en las alertas de avisos.

Habitissimo argumenta que durante el 2015 han tenido los siguientes resultados:

- 28.573 cotizaciones enviadas
- 12.848 empresas satisfechas
- Más de 2.000.000 visitas al mes

(Habitissimo, 2015)

3.2. CUADRO RESUMEN

El cuadro a continuación resume las ventajas, desventajas y características de cada plataforma encontradas en los diferentes rastreos, las cuales fueron insumo fundamental para la evaluación de las diferentes tácticas.

Ilustración 6: Cuadro resumen Fuentes primarias y secundarias

PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS COMERCIALES PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

FUENTES PRIMARIAS

Nombre	Descripción	Características	Ventajas		Desventajas	
			Para los compradores:	Para los proveedores:	Para los compradores:	Para los proveedores:
Iconstruye colombia	Plataforma electrónica de gestión de abastecimiento en línea.	<ol style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de compra. Vigila pago a proveedores. Incrementa la eficiencia de los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> Pedido de materiales Cotizaciones Seguimiento de presupuestos Compra Recepción Almacén Control y visto bueno de facturas Administración Control de Facturas 	<ol style="list-style-type: none"> Envío de ofertas Convenios Venta Pago Administración Reporte de gestión 	<ol style="list-style-type: none"> No todos los proveedores participan en la plataforma. 	<ol style="list-style-type: none"> La cotización seleccionada (es) seleccionada Aunque se pague a los compradores, decide si acepta el pago Costos: No obliga al pago
Habitissimo	Página on-line del sector constructor.	<p>Compra por parte de la empresa, de contactos específicos interesados en los productos o servicios que se ofrezcan</p>	<ol style="list-style-type: none"> Recibe cotizaciones en forma gratuita y sin compromiso. Recibe hasta 4 cotizaciones Compara y elige (o no) la mejor. Ahorra tiempo buscando las empresas, pues el cliente es contactado. Puede ver la valoración realizada por los usuarios a los profesionales 	<ol style="list-style-type: none"> Contacto al instante con personas que buscan en una zona específica a profesionales expertos en construcción, remodelaciones, instalaciones, arquitectos, etc. Tener presencia en la web líder del sector para empezar a construir reputación online Acceso fácil y rápido desde cualquier dispositivo (celular, tablet, computadora). Contacta directamente sin intermediarios, a los posibles clientes. Flujo continuo de oportunidades El operador informa sobre las solicitudes que se ajustan al perfil de la empresa. Se compran los contactos que la empresa elija. Permite añadir fotos, proyectos, opiniones de los clientes para aumentar presencia en la comunidad online del sector 		<ol style="list-style-type: none"> Sistema costoso para una membresía además por contactar

FUENTES SECUNDARIAS

Nombre	Descripción	Características	Ventajas	Desventajas
Plataforma Ferias virtuales y negocios en Internet	plataforma adaptada a la medida para cada cliente.	<ol style="list-style-type: none"> Ferias específicas temáticas en internet. Plataforma interactiva donde cada clic lleva a una acción en la feria que va dirigiendo el contacto de negocios. 	<ol style="list-style-type: none"> Equipo de trabajo enfocado en el éxito de cada proyecto. Facilita el contacto, negocios y ventas a través de internet Espacios en 3D: Interface gráfica de realidad virtual con entorno tridimensional para conocer productos y servicios. Fácil de navegar y usar. Negocios en sectores verticales: Exclusivo desarrollo que permite contacto entre expositores y visitantes por medio de la integración vertical Mercadeo on line: Posicionamiento entre empresas de sectores técnicos con actualización y comunicación en tiempo real. Sin barreras geográficas ni tecnológicas. 	<ol style="list-style-type: none"> Actualmente no cuentan con presencia en el sector constructor. Capacidad de respuesta limitada Por cultura y costumbre de no contar con muestras de los productos

Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO CUALITATIVO

Para la presente consultoría se tomará como base de investigación, el enfoque cualitativo, puesto que, aunque tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque cualitativo además de lo anterior se guía por áreas o temas significativos de investigación, donde se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Carlos Baptista, 2010).

4.1. FICHA TÉCNICA

FICHA TECNICA	
Nombre del proyecto de investigación	Diseño de propuesta para el uso de las plataformas tecnológicas comerciales como canal de comercialización adicional a los existentes en los procesos de ventas de la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda.
Entrevistadores	María Angélica Palechor – Mónica Marcela Moreno.
Fecha de realización de las encuestas	Diciembre 14 al 16 de 2015
Grupo objetivo	Gerentes, directores de compras o compradores de las constructoras de Medellín
Diseño de muestra	Muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador
Marco muestral	Constructoras y/o usuarias de materiales de construcción
Tamaño de la muestra	6 entrevistas
Técnica de recolección	Entrevista presencial
Cobertura geográfica	Medellín y Oriente cercano
Fecha de entrega del informe	Diciembre 20 de 2015
Tema concreto a los que se refiere	Ver entrevista adjunta

Ilustración 6 Ficha técnica - Elaboración propia

4.2. ENTREVISTA

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado:

- Nombre: _____
- Cargo: _____
- Empresa: _____

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizará formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica, cuál?

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

4.3. RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Se realizan 6 entrevistas en 4 constructoras y 1 inmobiliaria donde se buscan respuestas que permitan darle significado a la hipótesis sobre plataformas tecnológicas como canal de comercialización.

Se buscó entrevistar a constructoras con peso en el sector de la construcción en Antioquia, las cuales podrían ser usuarias o no de plataformas comerciales y su apreciación frente al tema.

La entrevista anteriormente presentada, consta de 5 preguntas, algunas de ellas abiertas, las cuales permitieron que el entrevistado diera su punto de vista, además de hacer sugerencias sobre el proceso de asesoría y venta en la plataforma y por fuera de ella.

5. HALLAZGOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Independientemente del tipo de estudio, la validez y confiabilidad de los hallazgos son puntos cruciales (Cortez C, 1997), por lo tanto, el presente equipo consultor presenta los siguientes resultados seguros del cumplimiento de los criterios de validez y confiabilidad.

5.1. RESULTADOS GENERALES

Se evidencia conocimiento frente al tema de las plataformas, sin embargo, tiende a confundirse plataformas con páginas web y buscadores.

Las constructoras y usuarios de materiales de construcción se apoyan en este tipo de herramientas para la búsqueda de proveedores y compras de materiales de construcción.

Las constructoras y/o usuarios coinciden en que la adquisición y participación en plataformas depende de costos, tipo a información a obtener y facilidad de manejo de la misma.

5.2. COMENTARIOS PUNTUALES

AIA, una de las constructoras entrevistadas, indica que, aunque la plataforma tiene ventajas importantes, en ningún momento podrá reemplazar la visita del asesor, pues es allí donde realmente nace y se construye la relación con el proveedor y resalta que cuando se necesita una respuesta o asesoría, entre más rápido se reciba será mejor para la toma de decisiones.

Serving, quienes fueron entrevistados, recalca que, aunque la información se puede obtener de las diferentes herramientas, es allí el paso inicial para el contacto personal con el asesor y a la fecha indican, no haber cerrado ningún negocio a través de la plataforma, aunque fue allí donde obtuvieron la información. Ver la persona, a la empresa que representa, genera confianza en el negocio.

Para Arquitectura y Concreto su plataforma es fundamental, puesto allí están integradas todas las operaciones de la constructora desde la parte de adquisiciones hasta la parte comercial de sus proyectos incluyendo la parte gerencial y su toma de decisiones, sin embargo, sugieren no perder la parte humana en ninguno de sus procesos.

Para Avalúos y Bodegas de Oriente, el concepto de plataforma es más un buscador de materiales en el mercado, sin embargo, sus compras las hacen personalmente después de buscar en internet.

Pórticos no utiliza una plataforma comercial pues su página web, tiene una aplicación donde los proveedores que quieran participar de las diferentes cotizaciones deben inscribirse, sin embargo, comentan que algunos de sus proveedores no están inscritos, pero les compran por tradición.

6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Se concluye que la tendencia de las constructoras es a participar en plataformas propias (diseñadas por ellas mismas) o ajenas, pero como apoyo al canal tradicional de comercialización, donde hay asesores comerciales capacitados para atender cada cuenta.

Se entiende que las relaciones y las formas de negociación no son como anteriormente se realizaban, entre otras razones por los cambios generacionales o por la venta de las constructoras tradicionales a estructuras superiores o por las reestructuraciones en las constructoras donde nacen los departamentos especializados en adquisiciones.

A pesar de que los entrevistados conocen y usan las herramientas, el contacto personal con los diferentes cargos sigue siendo importante, donde la parte cultural y de costumbres en Antioquia, obliga al contacto personal.

Las plataformas investigadas, si facilitan el contacto, pero no son el contacto.

Las plataformas comerciales están en auge y crecimiento, no solo para materiales de construcción

Se puede concluir que las plataformas tecnológicas comerciales, no son un canal de comercialización, son un apoyo para el canal tradicional de comercialización.

Se concluye, además, que el perfil de la persona encargada del uso y manejo de las plataformas como complemento al canal debe tener características como: conocer el sector, tener habilidades para el uso de herramientas, disponibilidad de atención al cliente, cierre de negocios y servicio posventa.

Debido a la información que proporcionan las plataformas, se concluye que permiten el uso óptimo de los recursos como tiempo, combustible y proporciona la información para la toma de decisiones más acertadas.

7. RUTA DE SOLUCIONES

7.1. ANALISIS CRUZADO DOFA

Después de realizar el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se hace un análisis cruzado que permite visualizar el panorama integrado para generar estrategias

Ilustración 7: Análisis cruzado DOFA

ANÁLISIS CRUZADO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS		
Factores Externos Factores Propios	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
FORTALEZAS GUNDISALVO MORENO Y CIA. LTDA	<ul style="list-style-type: none"> • Rápidos procesos para atención inmediata a los constructores. • Precios y políticas competitivas dentro del sector constructor. • Relación cercana con los constructores elegidos como clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de distribuidores Corona • Incursión de plataformas tecnológicas en el sector
DEBILIDADES GUNDISALVO MORENO Y CIA. LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés frente a la atención a nuevas constructoras • Falta de personal idóneo para los nuevos tipos de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco entendimiento de las nuevas formas de negociación y cambios generacionales. • Falta de integración a nivel de empresa con los avances tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

7.2. ESTRATEGIA

Utilizando como fuente el análisis de plataformas, el estudio cualitativo y el análisis DOFA, se sugieren las tácticas e indicadores presentadas en la ilustración 9 a continuación:

Ilustración 8: Ruta de Soluciones

ESTRATEGIA			
TACTICA	PLATAFORMA	INDICADOR	RECOMENDACIÓN
Tactica No. 1	Iconstruye	Indicador Volumen de Ventas: $IVV = ((\text{Volumen de Ventas} / \text{Presupuesto de Ventas}) - 1) \times 100$	Se recomienda la implementación de esta tactica, puesto que los volúmenes de venta serán mayores, a menos clientes con optimización del uso de los recursos
		Indicador Ciclo de Pedidos: CP $= (F. \text{Liberación} - F. \text{Embarques})$	
		Cumplimiento de especificaciones de entrega: IC= Num de entregas satisfactorias / Num de entregas	
Tactica No. 2	Habitissimo	Indicador Volumen de Ventas: $IVV = ((\text{Volumen de Ventas} / \text{Presupuesto de Ventas}) - 1) \times 100$	Por ahora no se recomienda la implementación de esta tactica, pues por ser unidades menores de venta y usuarios no constructores a gran escala podría obtenerse más rentabilidad pero a un desgaste mayor de los recursos.
		Indicador Ciclo de Pedidos: CP $= (F. \text{Liberación} - F. \text{Embarques})$	
		Cumplimiento de especificaciones de entrega: IC= Num de entregas satisfactorias / Num de entregas	

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA					
TACTICA	PLATAFORMA	P	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
No. 1	Iconstruye	Distribución	Dispositivo electrónico (PC, portátil, teléfono móvil, tablet), acceso a internet, información interna (precios, inventario, logística), 1 asesor con el perfil sugerido.	Afiliación anual: \$1.000.000	Gerencia Administrativa
				Trimestre: \$300.000	Asesor comercial
				Remuneración asesor	
No. 2	Habitissimo	Distribución	Dispositivo electrónico (PC, portátil, teléfono móvil, tablet), acceso a internet, información interna (precios, inventario, logística), 1 asesor con el perfil sugerido.	Mensualidad: \$19.900	Gerencia Administrativa
				Costo/Contacto: \$5.500	Asesor comercial
				Remuneración asesor	

8. CONCLUSIONES

La presente consultoría nace con una hipótesis sobre las plataformas tecnológicas comerciales en el sector constructor como canal de comercialización en la empresa Gundisalvo Moreno y Cía. Ltda. Después de realizar el estudio aquí contemplado, se puede concluir que las plataformas son una tendencia creciente no solo como canal de compra y venta sino como facilitador de contactos entre posibles compradores y vendedores.

También se concluye que el contacto personalizado y físico no es reemplazado por las plataformas, por lo menos a nivel regional, pues la forma tradicional de negociación y asesoría sigue siendo importante para los compradores, por lo tanto, se pueden contemplar las plataformas tecnológicas comerciales como apoyo al canal tradicional.

Para las empresas involucradas en las plataformas tecnológica comerciales (proveedores y compradoras), las plataformas son una útil herramienta que permite ver la trazabilidad de los negocios comenzando desde manifestar la necesidad por parte del comprador hasta el recibo del material y la factura.

9. RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

Debido a la creciente tendencia del uso de plataformas comerciales, sus ventajas y desventajas se recomienda:

1. Participar en la plataforma que mejores condiciones otorgue a la empresa (costos, capacitación, información y facilidad de manejo)
2. Disponer de una persona con el perfil comercial necesario para no solo el uso de la plataforma, sino para aprovechar la información de los contactos que proveen dichas plataformas generando así nuevas oportunidades de negocios y el cierre de los mismos.
3. Expandir el uso de las plataformas no solo para la búsqueda de nuevas constructoras sino de diferentes oportunidades de negocios en otros sectores con los mismos o diferentes productos.
4. Realizar “alianzas” o poner en perspectiva nuevos mercados y nuevos productos, aprovechando las ventajas de información y de optimización de recursos y las crecientes necesidades de las constructoras en productos alternos.
5. Hacer uso de los indicadores (Anexo 2) que permitan auditar los beneficios de la plataforma elegida.

Bibliografía

- (2006). En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 40). Mexico: Pearson.
- Alieno. (2015). *La feria virtual*. Obtenido de www.feriavirtual.co
- Amaya A, J. (2014). El proceso de planeación estratégica. En J. Amaya A, *Gerencia, planeación y estrategia* (págs. 44-46). Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Barroso C, C., & Martin A, E. (1999). *Marketing Relacional*. Barcelona: ESIC.
- Carrias M, L. (2010). *Dayketing*. Barcelona: Profit.
- Cisneros H, A. (2013). *Neuromarketing y Neuroeconomía: Código emocional del consumidor*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Colombia, I. (2015). Bogotá, Colombia.
- Cortez C, G. (Enero de 1997). *Confiabilidad y validez en estudios cualitativos*. Obtenido de www.educacionyciencia.org
- Cortina, A. (2002). *Por una ética de consumo*. Taurus.
- Díaz, H., & Porcell, G. R. (2008). Las Pymes: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 5-21.
- DINERO. (2015). 10 predicciones digitales y de medios para 2015. *DINERO*, 1.
- Equipo de análisis IDC. (2007). *TIC en las Pymes*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- García A, F., Freijeiro, A., & Loureiro A, D. (2005). *Gestión comercial de la Pyme*. Barcelona: Ideas Propias.
- Habitissimo. (10 de Mayo de 2015). *Habitissimo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.habitissimo.com.co>
- Harrison, J., & St John, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Carlos Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Iconstruye Colombia. (20 de Noviembre de 2015). *Iconstruye Colombia*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.iconstruye.com.co>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Mexico: McGraw Hill.

- Lombana, J. (2013). La competitividad en el proceso de Internacionalización. En *Negocios Internacionales: Fundamentos y estrategias* (págs. 195-212). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. Homewood, IL: McGraw Hill.
- Moral M, M., & Fernandez A, M. (2012). Nuevas Tendencias de Marketing: El Marketing Experiencial. *Entelequia*, 237-251.
- Morales C, C. (2014). *Fundamentación teorica del Marketing*. Medellín: Esumer.
- Munuera, J. L., & Rodriguez, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Osorio D, M. (7 de Agosto de 2010). *Boletin premio nacional a la tecnologia*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.fpnt.org.mx>
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (2000). *Marketing 1x1: Cada cliente en un mercado*. Bogotá: Norma.
- Periodico El Colombiano. (1 de Octubre de 1987). Gundisalvo Moreno: Una historia de esfuerzo y servicio. pág. 5C.
- Riesgos y Estrategias. (2014). Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://riesgosyestrategias.com/procesocomercial>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *Plan estrategico en la práctica*. Madrid: Esic editorial.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1999). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Universidad Nacional Autonoma de Mexico. (2014). *Centro de ciencias aplicadas y desarrollo tecnologico*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2015, de <http://www.academicos.ccadet.unam.mx>
- Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. (Julio de 2012). *Guia Análisis Dofa*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2015, de www.bogota.unal.edu.co
- Urraca, D. I. (2010). *Gestion comercial de la Pyme*. Madrid: De la U.
- Ventura V, J. (2009). *Anàlisis estratègic de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Web Estrategias. (Febrero de 2014). *Tienda virtual, herramienta fundamental para promover su negocio en internet*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.webstrategias.com>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas realizadas

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas

Fecha: Diciembre 14 de 2015

Hora: 9:00 am

Lugar: Carrera 38 No. 2 sur 72

Entrevistador: Mónica Marcela Moreno P

Entrevistado:

- Nombre: Ing. Bernardo Flores
- Cargo: Director Técnico
- Empresa: CONSTRUCTORA PORTICOS

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?
R/ Si
2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica?, ¿cuál?
R/ Si. Es nuestra propia plataforma a través de la página web de la empresa
3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/Si. No solo las plataformas, sino las páginas web de las constructoras deben ser dinámicas, pues las necesidades de todos los clientes tanto externos como internos cambian cada día.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Las ventajas son la disponibilidad de la información y para nosotros es importante en cuanto los proveedores que se inscriben, pues si están allí es porque les interesa vendernos, por lo tanto, para nosotros es más ágil y fidedigna la información que allí encontramos. La desventaja que encuentro es que necesitamos personal comprometido con la actualización de la página y los proveedores deben estar también actualizando su información.

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

R/ Que utilicen una plataforma que sea amigable con los diferentes usuarios, que le saque el mayor provecho posible y que la mantengan actualizada.

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas

Fecha: Diciembre 15 de 2015

Hora: 3:00 pm

Lugar: Carrera 35 A No. 15 B 35

Entrevistador: Mónica Marcela Moreno P

Entrevistado:

- Nombre: Astrid Pizarro
- Cargo: Analista de Compras
- Empresa: CONSTRUCTORA AIA

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizara verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/ Si

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica, cuál?

R/ Si. Iconstruye Colombia. AIA es socio.

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/Si. Considero que el mercado exige más agilidad en todo, por lo tanto, las plataformas se convierten en una buena forma de acercarse rápidamente al proveedor con todas las necesidades de la constructora.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Las ventajas son la transparencia, pues el proveedor puede ver con quien está compitiendo, además las condiciones ofrecidas son iguales para todos los convocados. Otra ventaja es la agilidad pues se puede tener en la respuesta de las cotizaciones, pues somos nosotros quienes ponemos la fecha y hora límite para recibirlas.

La desventaja que encuentro es que no todos los proveedores están ingresando a la plataforma y se quedan por fuera de las diferentes convocatorias. Con estos proveedores nos toca: Llamarlos para que nos coticen en papel y una vez recibida la cotización debemos ingresarla a la plataforma Iconstruye en forma manual para poder hacer los comparativos. Otra opción es si el proveedor no es único en su producto o servicio podemos dejarlos por fuera de la convocatoria

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

R/ Mi recomendación principal es que busquen una que se adapte a las necesidades de la empresa y del sector en que este trabajando. En nuestro caso que estamos en el sector constructor sugiero Iconstruye, entre otras, porque el proveedor encontrará allí a la mayoría de constructoras, pues cada vez se adhieren más a la misma.

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas

Fecha: Diciembre 15 de 2015

Hora: 4:00 pm

Lugar: Carrera 35 A No. 15 B 35

Entrevistador: Mónica Marcela Moreno P

Entrevistado:

- Nombre: Patricia Valencia Ibarra
- Cargo: Directora (e) de Compras
- Empresa: CONSTRUCTORA AIA

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/ Si

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica? ¿cuál?

R/ Si. Iconstruye Colombia.

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/Si. Antes era básicamente una página web o correos electrónicos que iban o venían, pero realmente ni los proveedores, ni los constructores. Sabíamos si realmente estamos

eligiendo al proveedor con las mejores condiciones, por eso se requería de una plataforma que realmente reflejara todo el proceso transaccional con la transparencia y agilidad que las dos partes requieren.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Tanto las ventajas como desventajas son muchas, sin embargo, quiero resaltar que los sistemas nunca superaran al humano. Para mi es importante poder hablar con el proveedor, contarle mis necesidades y expresarle mis comentarios, por lo tanto, la plataforma es un apoyo para el área comercial pero no puede ser un canal único y específico. Dentro de las ventajas debo decir que el abanico de proveedores que nos pueden atender y que antes no conocíamos. Todo es más ágil y más transparente, pues los proveedores conocen las condiciones al mismo tiempo, además saben quién se ganó la oferta y con qué precios.

Entre las desventajas encuentro que no todos los proveedores son participes de la plataforma y tanto ellos como las constructoras pierden.

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

R/ Mi recomendación es que independiente de la plataforma que escojan le saquen el mayor provecho posible, que coticen, que hagan contactos, que redefinan sus productos. Que no esperen a que las cosas pasen, a que les lleguen las cotizaciones, además que no pierdan el contacto real y personal con las personas de compras.

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas.

Fecha: Diciembre 9 de 2015

Hora: 8:00 am

Lugar: Calle 3 sur No. 43 A 52

Entrevistador: María Angélica Palechor

Entrevistado:

- Nombre: Beiba Botero Castro
- Cargo: Coordinadora Comercial
- Empresa: CONSTRUCTORA ARQUITECTURA Y CONCRETO

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/ Si

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica? ¿Cuál?

R/ Si. SINCO.

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/Si. Por supuesto que sí, porque la información hoy debe fluir con mayor rapidez.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Las ventajas son:

- Una adecuada perfilación de clientes con su respectiva clasificación, es decir, si son compradores, proveedores clientes internos, clientes potenciales y demás.
- Tener la conformación de una base de datos muy completa de los clientes que visitan la empresa.
- Adecuado control y seguimiento a visitas, número de ellas, control de ventas, cartera, control de seguimiento de trámites.
- Conocimiento de las necesidades y adecuado perfilamiento de futuros compradores para elaborar correctamente el diseño de estrategias comerciales y de fidelización.
- Permite elaborar y presentar informes gerenciales con datos reales y en menor tiempo.

La desventaja, que al final del día no puede ser desventaja es que se debe realizar una muy buena alimentación de la plataforma para la debida recopilación de la información, de lo contrario los datos presentarían inconsistencias.

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

R/ Escoger una Compañía que le brinde un buen respaldo, que la herramienta sea amigable, confiable y arroje diferentes informes de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo ideal sería que se pudiera alimentar con los diferentes departamentos de la empresa, que se le pueda realizar alguna modificación, en caso que en el proceso de su uso se requiera implementar alguna mejora.

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas.

Fecha: Diciembre 15 de 2015

Hora: 4:00 pm

Lugar: Carrera 35 A No. 15 B 35

Entrevistador: Mónica Marcela Moreno P

Entrevistado:

- Nombre: Patricia Valencia Ibarra
- Cargo: Directora (e) de Compras
- Empresa: CONSTRUCTORA AIA

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/ Si

2. Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica, cuál?

R/ Si. Iconstruye Colombia.

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/Si. Antes era básicamente una página web o correos electrónicos que iban o venían, pero realmente ni los proveedores, ni los constructores sabíamos si realmente estamos eligiendo al proveedor con las mejores condiciones, por eso se requería de una plataforma que realmente reflejara todo el proceso transaccional con la transparencia y agilidad que las dos partes requieren.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Tanto las ventajas como desventajas son muchas, sin embargo, quiero resaltar que los sistemas nunca superaran al humano. Para mi es importante poder hablar con el proveedor, contarle mis necesidades y expresarle mis comentarios, por lo tanto la plataforma es una apoyo para el área comercial pero no puede ser un canal único y específico. Dentro de las ventajas debo decir que el abanico de proveedores que nos pueden atender y que antes no conocíamos. Todo es más ágil y más transparente, pues los proveedores conocen las condiciones al mismo tiempo, además saben quién se ganó la oferta y con qué precios.

Entre las desventajas encuentro que no todos los proveedores son participes de la plataforma y tanto ellos como las constructoras pierden.

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

R/ Mi recomendación es que independiente de la plataforma que escojan le saquen el mayor provecho posible, que coticen, que hagan contactos, que redefinan sus productos. Que no esperen a que las cosas pasen, a que les lleguen las cotizaciones, además que no pierdan el contacto real y personal con las personas de compras.

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas.

Fecha: 30 de diciembre 2015

Hora: 10:00 a.m.

Lugar: Rionegro

Entrevistador: María Angélica Palechor

Entrevistado:

- Nombre: Rafael Sánchez
- Cargo: Gerente
- Empresa: Avalúos y Bodegas de Oriente

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizara verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/ Si

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica, cuál?

R/ Si, Red interna de datos y pagina web

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/ SI, las plataformas deben ser dinámicas. En nuestra empresa todo el tiempo estamos en proceso de actualización pues las necesidades de la empresa cambian y la información que brinda el mercado sean oferentes y demandantes también.

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

R/ Ventajas todas, no creo que existan desventajas, salvo el tener las herramientas sin mantenimiento permanente, lo cual es un requerimiento fundamental.

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

Considero que debe seguir varios pasos importantes si ha decidido tener una plataforma como ayuda comercial y son:

- Tomarlo como proyecto con inicio y final
- Contratar los dominios web a nombre directo de la empresa
- Contratar los servicios de un web master reconocido
- Contratar un diseñador para la página web
- Observar las herramientas de la competencia.
- Contratar los diseños de una red interna que cumpla con las necesidades presentes y futuras de la empresa
- Realizar simulacros virtuales para validar el proyecto

Guía de entrevista sobre plataformas tecnológicas.

Fecha: Diciembre de 2015

Hora: 4.37 pm

Lugar: Rionegro / Antioquia

Entrevistador: María Angélica Palechor Tovar

Entrevistado:

- Nombre: Gladis Ciro
- Cargo: Jefe de compras
- Empresa: Constructora Serving S.A.S

Objetivo: La entrevista será de tipo semi-estructurada y se realizara formulando preguntas generales relacionadas con el manejo y uso de plataformas tecnológicas dentro de la organización; la comprobación y la verificación de la misma se realizará verificando los resultados entre sí, y se comentaran las observaciones generales de acuerdo a la información obtenida.

1. ¿Conoce acerca de la implementación de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales de las empresas?

R/Son sistemas que permiten mejorar los procesos, los tiempos y tener trazabilidad de la información

2. ¿Maneja su empresa algún tipo de plataforma tecnológica, cuál?

R/Si, se manejan el SAO Y el SIIGO

3. ¿Considera que se han realizado modificaciones a las plataformas tecnológicas según las necesidades del mercado?

R/ Si, se ha buscado que los sistemas sean cada día más de ayuda para mejorar la eficiencia optimizando los procesos

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas al usar plataformas tecnológicas como apoyo al área comercial?

- Optimización de los procesos
- Trazabilidad en la información
- Información en tiempo real
- Accesibilidad a la información

5. ¿Cuáles serían las recomendaciones que realizaría a una empresa que quiere implementar una plataforma tecnológica?

- Verificar la calidad de la fuente y la compare con sus necesidades
- Que haga buen uso de la plataforma
- Que conozca muy bien la plataforma para sacar el mejor provecho
- Que capacite muy bien el personal en la plataforma

Anexo 2. Indicadores de Gestión Comercial

HOJA METODOLOGICA INDICADOR	
Nombre	Indicador Volumen de Ventas
Definición	Este indicador mide la ejecución de ventas realizadas de un período estudiado contra el presupuesto asignado para el mismo período.
Descripción	Se manejan dos variables: Ventas del período estudiado: Es el numerador que nos muestra el valor de las ventas realizadas en un período de tiempo estudiado. Presupuesto de ventas del período estudiado: Es el denominador que nos muestra las ventas esperadas para el período de tiempo estudiado.
Unidad de medida	Porcentaje (%) – Meta 100%
Formula del Indicador	$IVV = ((\text{Volumen de Ventas} / \text{Presupuesto de Ventas}) - 1) \times 100$
Descripción variables fórmula	Ventas del período estudiado: Es el numerador que nos muestra el valor de las ventas realizadas en un período de tiempo estudiado. Presupuesto de ventas del período estudiado: Es el denominador que nos muestra las ventas esperadas para el período de tiempo estudiado.
Métodos de medición	Se medirá con periodicidad semanal y mensual, por canal, zona el cumplimiento respecto al presupuesto del mes para llevar el seguimiento acumulado para enviar permanentemente el informe de los asesores para tener un referente de la meta a alcanzar.
Alcance	Todas las personas pertenecientes a Solución Comercial y personal de la compañía que requieran dicha información.
Limitaciones	El indicador mide únicamente los resultados a la fecha de valoración del mismo. Es una fotografía que refleja el comportamiento de las ventas en un momento determinado. Es simplemente un referente de un resultado, pero no indica lo que sucede puntualmente en un punto de venta o zona estudiada ya que esta situación es de información más en el campo.

Cobertura geográfica	Se mide a nivel de Canal de Distribución y Comercialización, Formato, Zona (Asesor) y Punto de Venta (Asesora).
Fuente de datos	Los datos se encuentran en la facturación de ventas de la compañía, reportes de ventas POS de los puntos de venta y reportes de Ventas de las Concesiones y puntos venta corporativos.
Disponibilidad de los datos	Acceso permanente de los datos. Responsable de la información primaria, Departamento de Sistemas. Responsable de la información de ventas periódicamente. Solución Comercial.
Periodicidad de los datos	Reportes semanales y mensuales.
Entidades responsables	Información Básica. Departamento de Sistemas. Información Detallada. Solución Comercial.
Observaciones	El indicador es aplicable para ventas de total compañía, ventas por canal, ventas por formatos, ventas por clientes, ventas por zona o agente, ventas por punto de venta.
Elaborado por	ATENCION DE CANALES

HOJA METODOLOGICA INDICADOR	
Nombre	Ciclo de pedidos
Definición	Este indicador pretende garantizar la promesa de servicio del Centro de Distribución a los clientes nacionales e internacionales.
Descripción	En este se manejan dos promesas de servicios: Nacional: El ciclo del pedido es de 48 horas Exportación: El ciclo del pedido es de 72 horas
Unidad de medida	Vejez en días
Formula del Indicador	CP = (F. Liberación – F. Embarques)
Descripción variables fórmula	Fecha de liberación: Es la fecha donde se inicia el proceso del Centro de Distribución Fecha de embarque: Es la fecha donde los pedidos son entregados a la transportadora para que inicien su recorrido de entrega.
Métodos de medición	Se medirá con periodicidad diaria, por canal (Nacional y Exportaciones, esto incluye ropa interior femenina como vestidos de baño y ropa deportiva), cuando se presentan incumplimientos, son reportados como pedidos atrasados y se toman las acciones correctivas (Cronograma de entrada de pedidos de acuerdo a las capacidades instaladas en el Centro de Distribución por día).
Alcance	Cumplir con el Cronograma de entrada de pedidos, trabajando conjuntamente con el personal del centro de distribución.
Limitaciones	El indicador mide únicamente el proceso interno del Centro de Distribución, sin tener en cuenta el tiempo del recibo del cliente, ni la grabación del pedido. El proceso no inicia sin haber recibido antes los buzones de pedidos, lo que restringe la capacidad de respuesta del Centro de Distribución.
Cobertura geográfica	Se mide a nivel de Canal de Distribución
Fuente de datos	Los datos se encuentran en el libro, sistema o donde queden registrados los pedidos, donde se realizan consultas de estados de pedidos y consolidación de estos.

Disponibilidad de los datos	Acceso permanente de los datos. Responsable de la información primaria, Recepción de pedidos Responsable de la información primaria, Facturación Responsable de la información de compromisos. Logística.
Periodicidad de los datos	Reportes diarios, semanales y mensuales
Entidades responsables	Recepción de pedidos, cartera, facturación, logística
Observaciones	El indicador es aplicable para datos generales y específicos de promesas de entregas y demás
Elaborado por	Asistente de Logística

HOJA METODOLOGICA INDICADOR	
Nombre	Indicador Cumplimiento de especificaciones de entrega
Definición	Este indicador mide la calidad de los despachos con el cumplimiento de las especificaciones dadas por los clientes y canales de distribución.
Descripción	Se manejan culturas y especificaciones de empaque por clientes y canales de distribución, que permiten hacerle seguimiento a la satisfacción plena del Canal - Cliente.
Unidad de medida	%
Formula del Indicador	IC= Núm. de entregas satisfactorias / Núm. de entregas.
Descripción variables fórmula	IC= Indicador Cumplimiento de entregas. Núm. de entregas satisfactorias Núm. de entregas
Métodos de medición	Este se medirá diariamente, consolidando un reporte mensual.
Alcance	Comercial y Logística
Limitaciones	Toda la información de cultura de empaque y especificaciones de entrega debe estar actualizada de forma permanente.
Cobertura geográfica	Todas las entregas nacionales e internacionales de la categoría de baño
Fuente de datos	Asesor Comercial
Disponibilidad de los datos	Acceso permanente. Responsable de la información. Asistente de Logística.
Periodicidad de los datos	Reportes diarios, semanales y mensuales
Entidades responsables	Responsable de la información. Asistente de Logística y Comercial
Observaciones	El indicador permite hacer seguimiento a cada una de las culturas de empaque para Canales de Distribución - Clientes, de forma independiente.
Elaborado por	Asistente de Logística