

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO FRANCISCO MURILLO SAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016

MARIA ISABEL LÓPEZ MONTOYA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016



ALMACÉN ELÉCTRICO FRANCISCO MURILLO SAS
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016

MARIA ISABEL LÓPEZ MONTOYA

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

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

PhD en Dirección de Empresas

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016

DEDICATORIA

Yo María Isabel López M, dedico este trabajo a mi familia en primer lugar por apoyarme incondicionalmente en mi proceso de formación académica y profesional, y a la Empresa Francisco Murillo S.A.S por permitirme desarrollar y compartir mis conocimientos en beneficio de la organización.

AGRADECIMIENTOS

Cómo autora de éste proyecto de grado deseo expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A Luis Carlos Cuartas, Gerente de Francisco Murillo y demás directivos, por permitirme realizar éste trabajo para la Compañía y por suministrarme la información requerida para el desarrollo del mismo.

A Juan Pablo Arrubla, docente y asesor del trabajo de grado, por regalarme sus conocimientos y ser un ejemplo de sacrificio, tenacidad, fortaleza y disciplina.

A mis docentes de Esumer y compañeros de especialización durante éste año, por sus enseñanzas y su acompañamiento en éste proceso de formación.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	10
GLOSARIO.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
ABSTRACT.....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	18
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	18
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	20
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	21
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	22
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO.....	23
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	23
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	23
2.3. VALORES CORPORATIVOS.....	24
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	24
3. MARCO TEÓRICO.....	25
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (ELECTRICIDAD).....	25
3.2. TEORÍA SOBRE MERCADEO.....	28
3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	32
3.4. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	35
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	38
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	44
4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	48
4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS	49
4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES.....	51
4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	51
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	52
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR.....	59
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	60
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	60
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	64
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	67
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	69
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	73
5.1 FICHA TÉCNICA.....	73
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	74
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	75
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	75
5.6. LIMITACIONES.....	78
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	80
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	81
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	82
6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	80
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS	82
6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO	83

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO	83
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	84
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	85
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS Y PLAN TÁCTICO.....	87
6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	92
6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	93
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	94
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	94
7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA	94
7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS.....	94
7.1.2. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL	95
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADERO.....	95
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores críticos de la competitividad orientados al mercado	38
Tabla 2. Factores críticos de competitividad internos.....	39
Tabla 3. Factores críticos de Marketing.....	41
Tabla 4. Descripción de los Nudos Críticos = Debilidades competitivas + Amenazas externas.....	42
Tabla 5. Descripción de los Núcleos de Valor = Fortalezas competitivas + Oportunidades externas.....	43
Tabla 6. Análisis de las fuerzas del entorno.....	45
Tabla 7. Análisis externo.....	53
Tabla 8. Análisis interno.....	54
Tabla 9. Estrategias FO.....	56
Tabla 10. Estrategias FA.....	57
Tabla 11. Estrategias DO.....	58
Tabla 12. Estrategias DA.....	59
Tabla 13. Competidor indirecto Eurocircuitos S.A.....	63
Tabla 14. Competidor indirecto Melexa S.A.....	63
Tabla 15. Competidor indirecto Edecol S.A.....	64
Tabla 16. Estructura comercial Francisco Murillo Vs. Competencia.....	68
Tabla 17: Mapa de productos y precios.....	71
Tabla 18. Ficha técnica Investigación de Mercados.....	73
Tabla 19. Presupuesto de ventas.....	84
Tabla 20. Formulación de estrategias y plan táctico.....	87

Tabla 21. Presupuesto del plan de mercadeo.....92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional Francisco Murillo SAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2: Proceso de la planeación estratégica	31
Figura 3: Estructura departamento de mercado.....	37
Figura 4: Matriz de negocio EDEMSA	62
Figura 5: Fuerzas de Porter.....	65

GLOSARIO

Alambre: Hilo rígido de cualquier metal. En el segmento eléctrico se emplea particularmente en materiales como cobre y aluminio y es usado como conductor de corriente.

Breakers: Llamados también interruptores de corriente, son aparatos esenciales para la protección y seguridad de cualquier proceso que involucre electricidad.

Cable: Conjunto de hilos metálicos, generalmente en cobre y aluminio, que sirven como conductores eléctricos.

Electricidad: Clase de energía que se manifiesta en estado de movimiento a través de la corriente y en estado de reposo por medio de la estática. Como fuente energética puede usarse para producir calor, luz, entre otras.

Endomarketing: Es la realización del marketing al interior de la empresa, de modo que se promueva todo tipo de iniciativas entre los empleados orientadas a un propósito común.

Macroentorno: conjunto de variables externas que influyen en la actividad comercial de una empresa u organización.

Marketing: Disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y consumidores.

Merchandising: Concepto utilizado para nombrar un producto licenciado que se vende con el respaldo de una marca, un logo o una imagen.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

AC: Corriente alterna.

DC: Corriente directa.

DOFA: Sigla utilizada para analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro y fuera de una empresa.

EMT: Tubería y accesorios metálicos eléctricos.

IMC: Tubería y accesorios metálicos galvanizados, de tipo pesado, resistentes y duraderos.

LED: Diodo o componente electrónico cuya función principal es la de emitir luz.

LTDA: Sociedad de responsabilidad limitada.

PVC: Material termoplástico usado como aislante eléctrico.

RETIE: Reglamento técnico de instalaciones eléctricas, vigente para Colombia.

RETILAP: Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público, vigente para Colombia.

S.A.: Sociedad anónima, de tipo capitalista.

S.A.S.: Sociedad por acciones simplificada.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para identificar las fortalezas y debilidades que tiene la compañía Francisco Murillo SAS en su estructura interna y determinar las posibles oportunidades y amenazas que le presenta el sector de distribución y venta de material eléctrico, en el cual compete.

Francisco Murillo, con más de 60 años de presencia en éste mercado, es una empresa reconocida y ha logrado posicionar su imagen gracias al nivel de servicio, la calidad de sus productos, las líneas de distribución que representa y la construcción de relaciones de valor con sus clientes y proveedores.

En el desarrollo del plan de mercadeo se expone la situación actual que enfrenta la Compañía y se realiza una investigación de mercados para determinar el grado de satisfacción del cliente, las cualidades que le diferencian de sus competidores, las ventajas y desventajas en comparación a los mismos, la percepción que tienen los consumidores del servicio actual y el nivel de posicionamiento en el sector.

Gracias a la información obtenida se ponen en evidencia las falencias al interior de los procesos que involucran al cliente, se identifica desde el marketing las posibles acciones para contrarrestarlas y se proponen estrategias claves que protejan la organización, aseguren su crecimiento y fortalecimiento y defiendan su posición competitiva en el mercado.

ABSTRACT

The development of a marketing plan for FRANCISCO MURILLO S.A.S., defines all actions and processes involved in the practice of its tasks, taking advantage of its human and physical resources.

The first stage of this project, describes the precedents of the company: its beginning on the field, the gradual alliance with strategic suppliers, the market research, the acquisition of products according to the needs of the field, the local expansion, the growth of its staff and headquarters, the rising of its sales and the positioning of FRANCISCO MURILLO as an importer and distributor of electrical material in Antioquia, and as a brand.

The field and the market in which it's competing are identified and the mission, vision and strategic values of the company, are directed towards the accomplishment of its goals.

Concepts of electricity are deeply analyzed as well as the evolution of the electrical field through time, the distribution of electricity in Colombia, the regulations, the growth of the industrial and construction field in the country and off course, the evolution and development of the market.

As an essential stage of this project, fundamental theories of marketing are described, the base structure of a marketing plan, the corresponding analysis of the inner and outer environment, the critical competitive issues and the key factors to success.

The weaknesses and threats that the company has and can threaten its commercial performance, are determined and also the threatens that come from the outside and that the company has to face are identified as well as the opportunities that it has to take advantage of in order to strengthen its positioning on the electrical field.

A complete analysis of the competition is done covering their structure, resources, prices and services. The differences, the qualities and the improvements opportunities are identified, studying the company's structure, its *modus operandi*, the target market and the competitive strategies.

Understanding that the reason to be of FRANCISCO MURILLO are its clients, through a marketing research its main motivations and the perception that they have of the company are found, the position that it has in their minds compared to the competitors, the reasons why, the level of satisfaction and the main concept that they have of the service, are determined.

At the end of the plan; the goals, the sales, services and marketing strategies are formulated, including the methodology to accomplish those goals and the assignment of the needed resources. The results of the plan are concluded and the recommendations for the addressing and precise execution are appended.

Key Words: marketing, strategy, investigation, electricity, positioning.

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del plan de mercadeo para Francisco Murillo SAS enmarca todas las acciones y procesos que involucra el ejercicio de su labor a través del aprovechamiento de su recurso físico y humano.

La primera etapa de este proyecto describe los antecedentes de la Compañía, sus inicios en el sector, la paulatina alianza con proveedores estratégicos, el estudio de mercado, la adquisición de productos acorde a las necesidades que presenta el entorno, la expansión a nivel local y regional, el crecimiento en sus sedes físicas y en personal, el aumento de sus ventas y el posicionamiento de la marca Francisco Murillo como importador y distribuidor de material eléctrico en Antioquia.

Se identifica el sector y mercado en el cual se compete y se orienta la misión, visión y valores estratégicos de la Compañía al cumplimiento de las metas propuestas.

Se profundiza en conceptos de electricidad, en la evolución del gremio eléctrico en el tiempo, la distribución de la energía en Colombia, la regulación de la normatividad eléctrica, el crecimiento del sector industrial y del sector de la construcción en el país y por ende la evolución y el desarrollo del comercio.

Como etapa indispensable del presente proyecto, se describen las teorías fundamentales del marketing, la estructura base de un plan de mercadeo, los respectivos análisis del entorno a nivel interno y externo, los factores críticos de competitividad de la compañía y los factores claves de éxito.

Se determinan las debilidades y fortalezas con las que cuenta Francisco Murillo a nivel interno para el desempeño de su actividad comercial y se reconocen de parte del entorno externo las amenazas que debe enfrentar y las oportunidades a las que debe sacar provecho para el fortalecimiento y posicionamiento en el medio.

Se realiza un análisis de la competencia, a nivel de estructura, recursos, precios y servicios, se identifican las diferencias, las cualidades y los elementos por corregir, estudiando su estructura, modo de operación, mercado objetivo y estrategias competitivas.

Entendiendo que la razón de ser de la Empresa son los clientes, a través de una investigación de mercados se indaga sobre sus principales motivaciones de compra, la percepción que tienen de la compañía, la posición que ocupa en su mente ante sus principales competidores y el porqué de la misma, se determina su nivel de satisfacción y el concepto general que tienen sobre el nivel de servicio ofrecido.

Finalizando el plan se formulan los objetivos y estrategias a nivel de ventas, servicio y marketing, los planes tácticos para llevar a cabo dichos objetivos y la asignación de recursos necesarios para tal fin, se concluyen los resultados del plan y se anexan recomendaciones para el direccionamiento y correcta ejecución del mismo.

Palabras Claves: marketing, estrategias, investigación, electricidad, posicionamiento.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Francisco Murillo SAS es un almacén de ventas al por mayor y al detal de material eléctrico, cumple 63 años de presencia en el mercado antioqueño.

Entre su portafolio de productos se encuentran:

- Cables y alambres de Cobre y Aluminio
- Cableado estructurado
- Tubería y accesorios en PVC
- Tubería y accesorios en EMT
- Tubería y accesorios en IMC
- Iluminación en general y accesorios
- Protecciones y breakers
- Suichería
- Cajas y tableros eléctricos
- Sistemas de conducción eléctrica, canalización, ductería y soportería
- Terminales, conectores y varios

Sus principales clientes son:

- Empresas constructoras
- Firmas de Ingeniería
- Industria
- Ferreterías y Almacenes eléctricos
- Contratistas, electricistas, montajistas, tableristas e instaladores particulares

Francisco Murillo SAS tiene como estructura organizacional:

Figura 1. Estructura organizacional Francisco Murillo SAS.

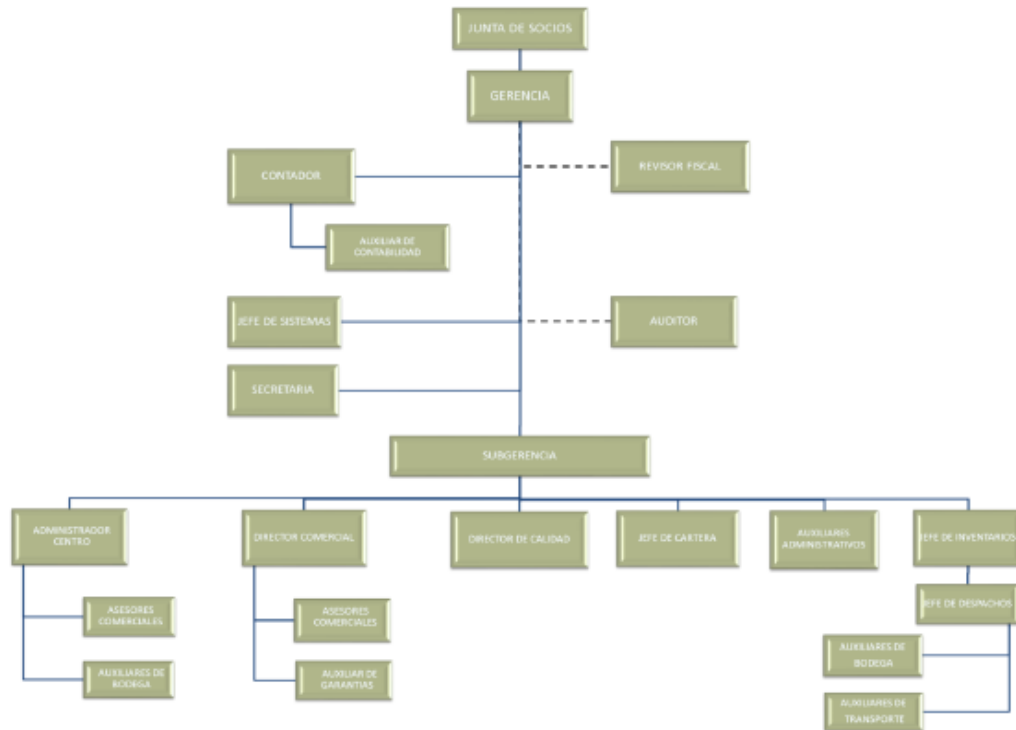


Figura 1. Estructura organizacional Francisco Murillo SAS. Recuperado de Francisco Murillo SAS (s.f), *Manual de Calidad*.

En su trayectoria, el Almacén ha tenido importantes cambios, aumentando considerablemente la planta física, el número de empleados, proveedores y clientes, el volumen de inventario y por ende sus ventas, sería lógico pensar que acorde a este crecimiento debía existir un área específica de mercadeo y tener una estructura implementada en este departamento pero no es así, no existe un estudio estratégico del mercado, la competencia y la logística y no hay indicadores confiables establecidos que permitan visualizar el grado de satisfacción del consumidor final, obteniendo como posible consecuencia la pérdida de clientes y de ventas.

Debido al gran aumento del sector industrial y de la actividad de la construcción a nivel país, el sector eléctrico se ha visto beneficiado por la alta demanda de material para abastecer todo tipo de empresas y obras, por ende, cada vez son más los competidores en un gremio donde se margina muy poco al considerarse la utilidad por volumen y no por unidad y donde los compradores requieren el

menor precio, la permanente disposición del material y la velocidad en el tiempo de entrega.

Con el plan estratégico de mercadeo se pretende optimizar cada uno de los procesos de la empresa, desarrollar un departamento de marketing que permita detectar tempranamente la variabilidad del mercado, las propuestas de los competidores y realizar el análisis del entorno de la compañía en general. Se busca entender las necesidades de los clientes y consumidores finales, reflejar las fuerzas competitivas con las que cuenta y visualizar las debilidades y fortalezas dentro y fuera de la empresa, establecer estrategias de ventas, compras y logística y formular indicadores de gestión.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Francisco Murillo Vélez nació el 4 de Octubre de 1.921 en el municipio de Jericó, Antioquia.

Quinto hijo de Luis Murillo y Berlarnina Vélez, en una familia de siete hermanos.

Se casó con Maria Arnolda Roldán y tuvo 3 hijos: Silvia, Marisol y Juan Guillermo.

Su comienzo en el gremio eléctrico fué en el año 1.953 en el sector del Centro de Medellín ubicado entre Pichincha con Bolívar ensamblando resistencias para electrones de loza, parrillas, plafones, sockets y extensiones, todos los domingos y días festivos empacaba estos materiales en costales y se iba en buses de pueblo en pueblo a comercializarlos.

Debido al volumen de ventas, a comienzos de los años 60 se ve en la necesidad de buscar un local comercial que inició con ocho empleados a cargo: contador, tres vendedores, tres ensambladores y un mensajero.

Comienza a importar materiales eléctricos de Japón y Estados Unidos, trayendo a la ciudad una reconocida marca llamada Leviton, aún vigente, queriendo crecer aún más su negocio conoce a unos judíos, dueños de una planta de Cables y Tubería eléctrica en Yumbo Cali, llamada Facomec (actualmente Imec S.A y Centelsa S.A), en aquel entonces se encontraban en difíciles condiciones económicas, por las cuales, Francisco Murillo les ofrece financiar su producción a cambio de que le otorgaran a él la distribución de los mismos.

Realizó también estos tratos comerciales con fabricantes pequeños de la ciudad, siendo los más representativos: Rof, Industrias AM y Facel, que elaboraban materiales como: suichería, lámparas, balastas, enchufes y demás; Francisco aportaba el capital y la materia prima a cambio de que toda la producción fuera dirigida únicamente hacia su empresa.

En el transcurso del año 1.965, a raíz de su crecimiento, adquieren un nuevo establecimiento comercial más espacioso, que al día de hoy continúa siendo una de sus sedes principales, en sus pisos superiores, de forma paralela al almacén comienza a funcionar la Empresa Industrias Fram, la cual se dedicaba de forma exclusiva a la importación de materiales eléctricos de países como Francia, México e Italia y bajo este nombre se etiquetan algunos productos.

En el año 1976 tuvo la oportunidad de asociarse con el Arquitecto Luis Horacio Gil y crean la empresa Constructora Coniven LTDA, juntos hicieron varias edificaciones que funcionan en la actualidad como oficinas y locales comerciales, en el año 1.979 muere su socio y no se dedica más al gremio de la construcción.

Francisco Murillo Vélez muere el 20 de septiembre de 1983 a sus 62 años, dejando una huella como un hombre pujante, emprendedor y generoso.

Luego de su fallecimiento asume la dirección de la empresa el Ingeniero eléctrico Luis Carlos Cuartas, esposo de su hija Silvia Murillo, dado a su alto conocimiento del negocio y su poder de liderazgo.

En el año 1996 se ve en la necesidad de conseguir una bodega adicional más amplia, ubicada en el sector de La Aguacatala, vigente. (Murillo Vélez, 2015)

Francisco Murillo S.A.S cuenta en la actualidad con 90 empleados, es el Almacén Eléctrico con mayor trayectoria en el medio y uno de los más representativos en ventas a nivel comercial en Antioquia, caracterizándose por tener la distribución de las marcas más importantes del mercado y brindar al cliente una atención amable y eficaz.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Acorde a Cámara de Comercio el objeto social de Francisco Murillo SAS es la producción y comercialización de artículos eléctricos y según Fenalco Antioquia

el sector al que pertenece es el de Ferretería Liviana, por ende la empresa compete en el sector comercial eléctrico y ferretero.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La iluminación eléctrica llegó a Medellín en el año 1.898.

La primera empresa eléctrica de la ciudad se fundó en el año 1.895 con el nombre de Compañía Antioqueña de Instalaciones eléctricas, antecesora de EMP, su capital fue aportado por el Departamento, el Municipio y algunos empresarios privados, iniciando su servicio de alumbrado público con una planta en la Quebrada Santa Elena.

El crecimiento del sector eléctrico fue muy lento en las tres primeras décadas del siglo XX, en el año 1.938, la Ley 26, autoriza a la Nación para construir plantas y proveer el servicio eléctrico, comenzando así el desarrollo en general de los servicios públicos domiciliarios. (Vélez Álvarez, 2011)

A partir de allí, el crecimiento económico del país que impulsa la electrificación y el uso de la electricidad fue fundamental para que las ventas del sector de la ferretería, la construcción y eléctricos crecieran.

La historia de las ferreterías en Colombia data de 1960, aproximadamente, y fueron algunas familias europeas asentadas en Bogotá y otras colombianas, las encargadas de darle vida a estos negocios, que se ubicaron en los sectores comerciales de los barrios de las ciudades, aunque su oferta también encontró lugar en las zonas céntricas de las urbes.

Así, durante casi 50 años, las tradicionales ferreterías ejercieron una posición dominante en el mercado local, sin embargo, la llegada de cadenas como Homecenter, e Easy recientemente, cambió la historia, no solo por su conocimiento del mercado sino por los ambiciosos planes de expansión. (Revista Dinero, 2010).

En general, las empresas del sector ferretero y eléctrico muestran resultados positivos desde hace algunos años, incluyendo el comercio eléctrico que ha aumentado considerablemente debido al auge de la industria y la construcción, ubicándose como uno de los sectores más competitivos de la economía colombiana.

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

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

“La declaración de misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio.” (Kotler y Armstrong, 2001, p.35).

Para la elaboración de una misión empresarial se debe responder a cinco preguntas fundamentales: ¿En qué negocio se encuentra? ¿Qué hacen? ¿Cómo lo hacen? ¿Para qué lo hacen? y ¿Para quién lo hacen?, siendo éstas, herramientas que orienten la Compañía al logro de su visión.

La misión actual de Francisco Murillo SAS es la distribución y comercialización de artículos eléctricos al por mayor y al detal, a escala regional y nacional, con un amplio portafolio de productos de excelente calidad, variedad de precios y entregas oportunas, apoyados en un equipo de trabajo idóneo, con el propósito de ser cada día más competitivos, logrando así una organización rentable para garantizar nuestra permanencia en el tiempo. Trabajamos con el compromiso de satisfacer a nuestros clientes, crecer mutuamente con nuestros colaboradores y crear valor para nuestros accionistas y comunidad en general.

Al hacer la revisión de la misión se observa que cumple los propósitos generales de una misión empresarial, se lleva a cabo dentro de la organización y es adecuada para el entorno de mercado que atiende.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

La visión empresarial define la orientación de la Compañía a largo plazo, es lo que se desea ser en un período de tiempo determinado.

La visión actual de la empresa es: Consolidarnos como la mejor alternativa comercial en productos eléctricos regionalmente siendo competitivos en calidad y precio, apoyados en un personal idóneo en la prestación del servicio al cliente.

Realizando la revisión de la visión se puede observar que los objetivos estratégicos de la compañía están enfocados en liderar el comercio de productos eléctricos a nivel “regional”, centrando sus propósitos en el logro de tal fin.

2.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son las cualidades que resaltan la cultura de la organización, Francisco Murillo SAS no cuenta actualmente con una definición de los mismos, por lo que se proponen:

- Excelencia
- Liderazgo
- Calidad de servicio
- Mejora continua
- Integridad

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Francisco Murillo SAS tiene el liderazgo en costos bajos como su estrategia competitiva.

Su propósito es mantener el costo más bajo frente a sus competidores y alcanzar el mayor volumen de ventas de la mano de la calidad y el servicio.

Para alcanzar tal fin se busca la minimización de costos variables y la reducción de aquellos generados por inversiones en tecnología y desarrollo, incremento de la fuerza de ventas, mercadeo y publicidad.

Esta estrategia requiere realizar alianzas estratégicas con fabricantes y proveedores, tener amplios niveles de productos e inventario, reducir los márgenes de utilidad y poseer una alta participación en el mercado.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (ELECTRICIDAD)

- Historia de la electricidad

La electricidad ha sido estudiada desde hace millones de años, pero solo hasta el Siglo XIX se empezó a usar de forma práctica y a estudiarse con mayor formalidad.

En 1752, Benjamín Franklin descubrió en una noche de tormenta que los rayos y relámpagos eran un fenómeno eléctrico.

En 1820, Hans Christian Orsted, descubrió la generación de un campo magnético a través de corriente eléctrica

En 1879, Thomas Edison inventó el foco eléctrico, obteniendo la primera fuente de energía doméstica duradera, económica y confiable, reemplazando la electricidad por corriente directa (DC) utilizada únicamente para iluminar aéreas exteriores.

A partir de los sistemas de iluminación y de los sistemas eléctricos de gas y carbón surge en el año 1880 lo que hoy conocemos como la industria eléctrica moderna. El 4 de septiembre de 1882, Edison encendió el primer sistema de distribución de energía eléctrica en el mundo, éste proporcionaba 110 voltios de corriente directa (DC) a cincuenta y nueve clientes, convirtiéndose en la primera estación comercial de energía, localizada en la parte baja de Manhattan, específicamente en la calle Pearl y proporcionaba luz y energía para una milla a la redonda y cumplía con los cuatro elementos necesarios para el funcionamiento moderno de utilidad eléctrica: distribución eficaz, precio competitivo, generación central confiable y utilización final exitosa.

A finales del siglo XIX, Nikola Tesla empezó a trabajar con la generación, uso y transmisión de electricidad de corriente alterna (AC), la cual puede transmitirse a distancias mucho mayores que la corriente directa (DC). Tesla, con la ayuda de Westinghouse, introdujo la iluminación interior a nuestros hogares y a las industrias.

Westinghouse también influyó en la historia por habilitar el crecimiento del sistema de ferrocarril y por promover el uso de la electricidad para el transporte y la energía. En 1896, él también inventó el "*Desarrollo Hidroeléctrico de las Cataratas de Niágara*" y comenzó a colocar estaciones generadoras lejos de los centros de consumo. Niágara impuso los estándares para el tamaño de los generadores y fue el primer gran sistema que proporcionó electricidad desde un circuito para fines múltiples como los sistemas de ferrocarril, iluminación y energía. (Electricalfacts, s.f)

- La electricidad en Colombia

La iluminación eléctrica llegó a Bogotá en 1890, a Bucaramanga en 1891, a Barranquilla en 1892, a Cartagena y Santa Marta en 1893 y a Medellín en 1898.

Los primeros sistemas eléctricos fueron desarrollados por empresas privadas o mixtas que obtenían concesiones por parte de los municipios para prestar el servicio en su jurisdicción.

En las dos primeras décadas del siglo XX se construyen empresas eléctricas en las principales ciudades del país como prestadoras del servicio eléctrico para los municipios.

A partir del año 1937 el desarrollo del sector eléctrico crea el Departamento de Empresas de Servicios Públicos. La ley 26 de 1938 autoriza a la Nación para construir plantas y proveer el servicio eléctrico. La ley 80 de 1946 crea el Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico ELECTRAGUAS que impulsaría la creación y el desarrollo de las electrificadoras departamentales; en 1968, se transformó en el Instituto Colombiano de Energía Eléctrica.

En 1967 nace la Empresa Interconexión Eléctrica S.A ISA, creada para construir proyectos de mayor alcance, necesarios para satisfacer la demanda nacional.

Entre 1970 y 1990 se interconectó al país a través de la construcción de megaproyectos, aun vigentes, tales como: San Carlos, Chivor, Guavio, Betania y Guatapé, éste gran desarrollo de infraestructura física no fue financieramente sostenible, por lo que la deuda del sector eléctrico llegó a representar un 40% del endeudamiento externo.

Superada la crisis surgen nuevas empresas: ISAGEN, XM, CODENSA y EPM, líderes en el sector eléctrico colombiano, e incluso ésta última incursiona exitosamente en Guatemala y Panamá. Este conjunto exporta energía a Ecuador, Venezuela y Centroamérica. (Vélez Álvarez, 2011)

- La electricidad y el sector de la construcción

Las instalaciones eléctricas están incluidas dentro de las llamadas subcontratas industriales, fundamentales en el desarrollo de cualquier tipo de construcción.

De estas depende el hecho de que a viviendas, establecimientos comerciales, hospitales y demás, lleguen satisfactoriamente servicios de energía eléctrica.

“La industria de la construcción de Colombia es la tercera de mayor tamaño en América Latina después de Brasil y México, alcanzando un valor de US\$ 35.400 millones en 2014.” (PROCOLOMBIA, s.f)

El material eléctrico representa un porcentaje significativo de los totales presupuestales de una construcción.

- Principales categorías de materiales de comercio eléctrico

Las dos categorías que impulsan el comercio de material eléctrico en ventas al por mayor son: cables - alambres y sistemas de conducción.

Los alambres y cables son conductores, cuyo material permite transportar corriente eléctrica de un punto a otro, son fabricados usualmente en metales como cobre y aluminio.

Un alambre tiene un solo hilo rígido, mientras que un cable consta de la suma de varios hilos delgados unidos que le otorgan la propiedad de la flexibilidad y mayor capacidad conductiva.

Generalmente están envueltos por un material aislante que suele ser en PVC, caucho o polietileno, con el fin de que la corriente no salga fuera del mismo.

Por otro lado, los sistemas de conducción (tubería eléctrica) son usados para canalizar, albergar y brindar protección física al cableado, se usan en materiales metálicos, metálicos galvanizados y PVC principalmente,

de acuerdo al tipo de instalación y a las exigencias de la normatividad técnica.

3.2. TEORÍA SOBRE MERCADEO

Para la elaboración del Plan estratégico de mercadeo de la empresa Francisco Murillo SAS es importante definir claramente los principales conceptos involucrados, la orientación del presente plan es dirigida hacia el funcionamiento interno de la Compañía en general, pues actualmente no se cuenta con un departamento de marketing que dirija los procesos comerciales y cree estrategias que intensifiquen la competitividad de la empresa en el mercado y su entorno.

- Definición del concepto de Marketing

El marketing es el “Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” (Kotler y Armstrong, 2001, p.35), el propósito de una organización es entonces entender las necesidades de los consumidores en el entorno en el que compete y satisfacer sus deseos a cambio de una transacción económica que genere utilidad.

- Segmentación y posicionamiento

Actualmente la prioridad en el mercadeo no es la diferenciación del producto sino la correcta orientación hacia el mercado meta, pues esta permite detectar las oportunidades del mercado y atacarlo con las mezclas de mercadeo más efectivas y desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades reales de los clientes.

Como señala Céspedes Sáenz (2001), una vez que una compañía ha determinado a que segmentos va a ingresar, debe decidir cuál será su estrategia de posicionamiento en el mercado, es decir, que posiciones va a ocupar en los segmentos que ha elegido. Adicionalmente agrega que cuando se segmenta el mercado, se reconoce que está formado por grupos distinguibles conformado por clientes con diferentes necesidades, formas de comprar y diferentes reacciones a la oferta.

La segmentación y el posicionamiento se complementan entre sí, tener la capacidad de identificar el mercado meta y los productos a ofertar acorde

a las necesidades de ese segmento garantiza el posicionamiento de la compañía en la mente del consumidor final.

- Comportamiento del consumidor

El concepto fundamental del mercadeo son las necesidades humanas y sabemos que los consumidores compran para satisfacerlas, entre las labores del marketing están lograr que estos aspectos sean conocidos y cuantificados, determinar las motivaciones de compra y las características de sus deseos, generando ventas de bienes y/o servicios a través de la satisfacción de los mismos, por tal razón Kotler y Armstrong (2001) indican que la satisfacción de los clientes depende del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación con las expectativas del comprador. Un cliente satisfecho atraerá nuevos clientes estableciendo una cadena de valor irrompible y de gran provecho para la compañía.

- Marketing relacional y transaccional.

Las compañías de la actualidad proveedoras de bienes y servicios han comprendido el alto grado de dificultad que tiene cautivar nuevos clientes por si solos, por lo que su mayor estrategia de mercado ya no es conseguirlos si no establecer relaciones de valor con los ya existentes y centrar todos sus esfuerzos en conservarlas, pues entienden que es precisamente la satisfacción de éstos lo que va a facilitar el posicionamiento de la compañía en el mercado, de allí se deriva el concepto de marketing relacional.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) el marketing de relaciones tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes clave (consumidores, proveedores, distribuidores) con el fin de obtener y conservar a largo plazo las preferencias y los negocios con dichos agentes.

La clave es personalizar la relación entre proveedor- cliente, alejándolo del simple concepto de “transacción económica”, creando estrategias que busquen su fidelización, construyendo relaciones de valor de forma tal que ellos quieran transmitirlas a otros, estimulando la compra y potencializando las ventas.

- Mix de Mercadeo

Definimos la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta afirma Kotler y Armstrong (2001), quienes también definen que: “La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (p.49).

De ésta mezcla nacen cuatro grupos que se conocen como las cuatro “pes” del mercadeo: el producto, denominado como el bien o servicio que se ofrece al mercado; el precio, es el valor transaccional que adquiere el bien o servicio a comercializar; la plaza, abarca las redes, canales, ubicaciones y todas las implicaciones en el manejo de inventario y logística; y por último, la promoción, comprende el conjunto de todas las técnicas, tácticas o estrategias utilizadas para que el consumidor adquiera el bien o servicio ofertado.

Si se logra una adecuada coordinación de todos los grupos involucrados en la mezcla de mercadeo, se facilita la respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y se adquieren herramientas específicas que permitan el posicionamiento y el cumplimiento de los objetivos de mercadeo.

- Definición de Plan de mercadeo

Para el desarrollo de un departamento de mercadeo dentro de una organización es favorable determinar y entender sus motivaciones y propósitos en el tiempo, adquirir prácticas que generen un ambiente más funcional y conlleven a la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

“Un plan de *marketing* es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades” (Ferrel y Hartline, 2012, p.33). El plan de mercadeo permite captar las debilidades y fortalezas de la compañía, analizar el entorno a nivel interno y externo, establecer las necesidades del mercado por atender y las estrategias a aplicar teniendo como soporte base la misión empresarial.

- Pasos para la elaboración de un Plan de Mercadeo

Figura 2. Proceso de planeación estratégica

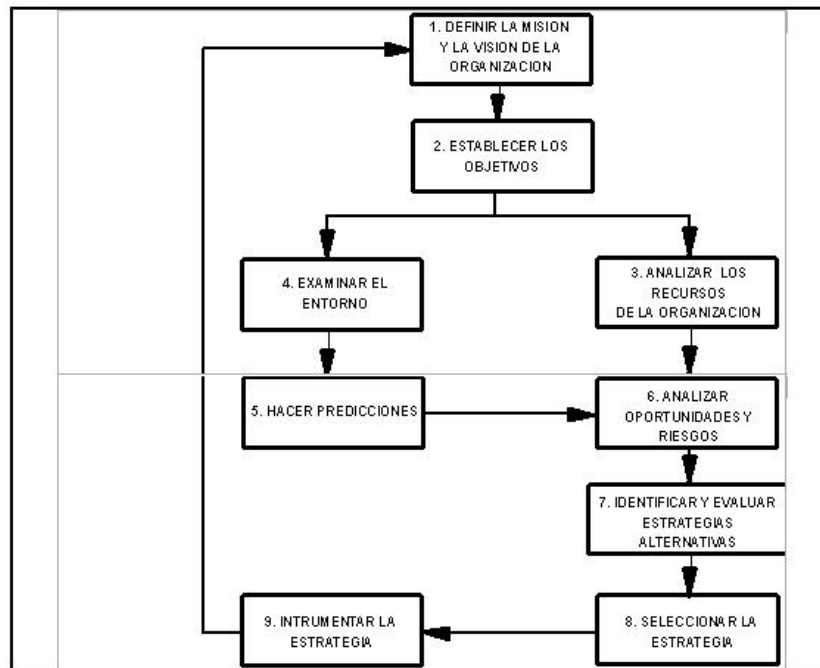


Figura 2. Quiroz, J (s.f). Proceso de la planeación estratégica. *Manual de planeación estratégica institucional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica6.shtml>

La estructura para la elaboración de un plan de mercadeo comienza con el estudio de la situación en que se encuentra la empresa con sus posibles debilidades y fortalezas, se define la misión y visión organizacional y los objetivos que quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado, establece los medios y recursos que tiene a su disposición para luego proceder al análisis del entorno en el que compete, captando las amenazas y oportunidades que éste representa.

Predice las posibles situaciones futuras de la organización y los resultados que se esperan, en consecuencia, comienza el proceso de exploración de estrategias y métodos de acción que permitan atacar el mercado competitivamente, orientados a la consecución de sus objetivos corporativos.

Existen principalmente dos tipos de planes de mercadeo, ligados estrictamente al tiempo deseado para llevarlos a cabo; el plan de mercadeo anual es ejecutado a corto plazo y/o plazo de un año y el plan de mercadeo estratégico puede ser de mediano y largo plazo, extendiendo sus predicciones de cinco a veinte años.

3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- La importancia de la información en el mercadeo

La información es la herramienta fundamental del marketing, de su recolección, análisis, procesamiento, almacenamiento y distribución depende la toma de decisiones de una empresa, es la fuente indispensable en la resolución de problemas.

Según Kotler y Armstrong (2001), “Un buen sistema de información de mercados coteja la información que a los gerentes les *gustaría* tener contra lo que realmente *necesitan* y lo que es *factible* ofrecer.” (p.97).

Todas las decisiones de marketing deben estar guiadas por un proceso de información acertado que guíe las decisiones y acciones del departamento de mercadeo.

Una de las principales herramientas para la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo es la Investigación de Mercados, definiremos sus principales características y las fases para la elaboración de la misma.

- Definición de Investigación de Mercados

Según Kinneer y Taylor (1993) “es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo” (p.6).

Así entonces, la investigación de mercados es una herramienta que se utiliza para obtener información y analizarla con el fin de ampliar el conocimiento acerca del entorno y comprender el mercado que se está estudiando para posteriormente tomar decisiones con los hallazgos obtenidos.

- Método de investigación cuantitativo

La investigación cuantitativa se basa en estudios y mediciones de variables previamente establecidas, las técnicas utilizadas son estructuradas y la información que se obtiene es concreta, no da lugar a ambigüedades o conjeturas.

La técnica más usada de investigación cuantitativa es el cuestionario, se realiza de modo personal, telefónico o por vías alternas que usan algún medio electrónico, el cuestionario debe ser diseñado y elaborado de acuerdo a los objetivos de la investigación, las preguntas deben ser claras y seguir un orden determinado. (López y Sandoval, s.f)

- Método de investigación cualitativo

La investigación cualitativa proporciona datos y respuestas descriptivas, en ellas se analiza la conducta de las personas y el modo de expresarse sobre un tema determinado, permite ahondar en puntos concretos de modo que se obtengan los resultados esperados por los objetivos de la investigación.

Comúnmente, la técnica usada para la realización de una investigación de éste tipo es la entrevista personal, en ella se incluye un modelo semi estructurado de preguntas y se tiene permitido cambiar el orden de acuerdo al desarrollo de la misma, es una conversación flexible y natural cuyo propósito es obtener información clave para los propósitos de la organización.

- Pasos para elaborar una Investigación de Mercados

Según Kotler y Armstrong (2001) a grandes rasgos “el proceso de investigación de mercados abarca cuatro pasos: *definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación e interpretar e informar de los hallazgos*” (p.102).

Detallando un poco más el proceso, la metodología sería:

- Establecer la necesidad de información: ¿por qué se realiza?
- Identificar los objetivos de la investigación: ¿para qué se hace?
- Determinar el diseño de la investigación: ¿Cuáles serán las fuentes de datos?
- Desarrollar el procedimiento de recolección de datos: ¿Qué preguntas se deben realizar para obtener la información apropiada?
- Diseñar la muestra ¿Cuál será la población a investigar?

- Recolectar los datos
 - Procesar los datos
 - Analizar los datos
 - Presentar hallazgos y resultados de la investigación
-
- Sistemas de información de Mercadeo (SIM)

Un sistema de información de marketing consiste en el conjunto de relaciones estructuradas entre personas y procedimientos entabladas para estudiar, analizar y ordenar la información proveniente de las fuerzas internas y externas del entorno, destinadas a la toma de decisiones específicas de mercadeo en la organización. (Muñiz González, 2014)

Para hacer las interpretaciones correctas debe verificarse el grado de confianza de la información, examinar objetivamente los medios mediante los cuales se obtuvo y las personas involucradas en el proceso de recolección de datos; se debe confirmar la constante actualización de la información para que esté ajustada a la realidad y analizar cada detalle de los componentes hallados.

Una adecuada información determina los objetivos meta, las decisiones a tomar y las actividades a realizar en búsqueda del bienestar general de la organización.

- Importancia de la Investigación de Mercados

Los investigadores de mercados realizan una amplia variedad de actividades, desde estudios de potencial de mercado y participación de mercado hasta evaluaciones de satisfacción y comportamiento de compra de los clientes; también realizan estudios de fijación de precios, productos, distribución y actividades de promoción. (Kotler y Armstrong, 2001)

La investigación de mercados es la herramienta que permite conocer el entorno y el mercado, sus oportunidades y amenazas, identificar las características de los consumidores, las intenciones de compra, los grados de satisfacción y calidad de los productos o

servicios ofrecidos, entre otros; entendiéndose entonces, que a mayor conocimiento del mercado mayor la probabilidad de éxito de una compañía.

- Criterios del informe de investigación

La “ley de hierro” de la investigación de mercados afirma que “las personas prefieren vivir con un problema que no pueden resolver en vez de aceptar una solución que no entienden”. La presentación de un informe de investigación debe tener la capacidad de comunicar información contundente, entendible y aplicable, en términos lo suficientemente claros y explícitos para su discernimiento y comprensión. (Churchill Jr, 2003)

El informe de investigación debe ser preparado acorde a las expectativas del público meta y debe realizar comparaciones de los resultados obtenidos con los esperados, debe ser preciso, exacto claro y conciso y debe garantizar la respuesta a cada una de las preguntas originales de la investigación.

3.4. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Para el desarrollo de una estrategia de marketing se involucran muchas variables, a nivel del consumidor, es necesario el conocimiento del entorno y su comportamiento, las intenciones de compra de los clientes y los factores involucrados en este proceso, la segmentación del mercado y la identificación de cada uno de estos segmentos; a nivel de producto, es fundamental la creación de un portafolio de productos y definir las características que lo diferencien y posicionen frente a las demás ofertas del mercado; a nivel de precios, se debe entender los conceptos de oferta y elasticidad de la demanda, relacionar ingresos y precios y establecer estrategias de fijación de los mismos; a nivel de distribución, determinar los canales de marketing, suministro y logística de distribución y a nivel de comunicación instaurar estrategias de publicidad, relaciones y promoción de ventas.

Con el plan de mercadeo para la Compañía Francisco Murillo SAS se pretende plantear la estructura del área de mercadeo de modo que se permita el desarrollo de estas estrategias de marketing, dado que actualmente no cuenta con la definición de la misma, se profundizará en sus conceptos teóricos, estructura y funcionamiento.

- El Marketing interno

Según Ferrel y Hartline (2012), “El marketing interno se refiere al uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa” (p.338), de este modo se pretende que la orientación de toda la compañía gire en torno a la satisfacción del cliente apoyados en la motivación de sus empleados, independiente del cargo que tenga dentro de la empresa.

- Definición de Área de Mercadeo

Es el área encargada de realizar las estrategias de marketing apoyada en los conceptos de las cuatro pes: producto, precio, plaza y promoción, a través de ella se cumplen los objetivos corporativos y la visión de la organización.

- Estructura del Departamento de Mercadeo

Para dar cobertura a todas las estrategias de marketing, el departamento de mercadeo se puede segmentar en cinco áreas fundamentales (D.C, s.f):

- Área de investigación de mercados: en ésta se realiza el análisis del entorno y del mercado, las tendencias, la competencia, la segmentación del mercado y la identificación del consumidor o mercado meta.
- Área de compras: Selección de productos y proveedores acorde al presupuesto financiero.
- Área de imagen: Diseño de imagen corporativa, portafolio de producto y promoción en conjunto con el área de ventas.
- Área de ventas: Pronósticos de ventas en base a las expectativas de la misión, estrategias de fijación de márgenes y precios, técnicas de fidelización, relaciones comerciales, incentivos promocionales, distribución del almacén que incite la compra e investigación comercial.
- Área de diseño e innovación: investigación de productos nuevos que permitan el posicionamiento y la diferenciación con respecto a la oferta de la competencia.

- Área de comunicación: campañas de comunicación y publicidad.

Figura 3. Estructura y funciones de las áreas que componen el departamento de marketing.



Figura 3. D.C, Y (s.f). Estructura y funciones de las áreas que componen el departamento de marketing. *Yolanda D.C Marketing y Empresa*. Recuperado de: <https://yolandadc.wordpress.com/2012/05/23/estructura-y-funciones-de-las-areas-que-componen-el-departamento-de-marketing/>

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta etapa se analiza el entorno externo, interno y el que compete directamente al cliente.

En el entorno externo se identifican todos aquellos factores que hacen exitosa la empresa y que se convierten en sus puntos clave de competitividad, también se determinan las variables que tienen influencia en la Compañía a nivel político, económico, ambiental, social y tecnológico.

En el entorno interno se trabaja sobre las debilidades y fortalezas de la Empresa y se detecta como puede atacar las amenazas que le genera el sector y el

entorno y como se pueden aprovechar las oportunidades que trae consigo el mercado.

En el entorno del cliente se evalúan las fuerzas competitivas, se analizan las necesidades, hábitos de compra y preferencias de los clientes.

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son aquellos que determinan lo que hace reconocida, buena y rentable a una Compañía, son los componentes que demuestran el grado de competencia de la Empresa, al poner en manifiesto los factores claves de marketing.

Tabla 1. Factores críticos de la competitividad orientados al mercado

FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD ORIENTADOS AL MERCADO	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
<p>1. VARIEDAD DE PRODUCTOS: El gran valor para la Compañía es contar con una oferta integral de productos eléctricos, que garantice al cliente la permanente disposición del material, tanto en referencias como en las cantidades requeridas de las mismas, para ello, el departamento de inventario supervisa diariamente las salidas de mercancía con el fin de realizar pedidos que equilibren y satisfagan la demanda, actuando de la mano con los proveedores buscando adquieran un verdadero compromiso con la organización.</p>	<p>Departamento de Compras e Inventario</p>

<p>2. ATENCIÓN AL CLIENTE DE CALIDAD: Más que una labor de ventas, Francisco Murillo SAS ofrece a sus clientes asesoría técnica y comercial orientada tanto a crear la necesidad del cliente como a satisfacerla, realizando acompañamiento de calidad en todo el proceso de venta y postventa.</p>	<p>Capacitación técnica y comercial del personal de ventas.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Factores críticos de competitividad internos

FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNOS	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
<p>1. IMPORTACIÓN-CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA PROPIA “PRO-LIDE”: La Compañía ha logrado realizar continuas importaciones procedentes de Estados Unidos y China, consolidando con éxito su propia marca en Iluminación y eléctricos en general a precios altamente competitivos y excelente calidad.</p>	<p>Departamento de Importaciones</p>
<p>2. COSTOS: Se han realizado alianzas estratégicas con los proveedores de mayor trayectoria y reconocimiento en el sector, acordando negociaciones importantes por volumen y descuentos por pronto pago, reduciendo los costos de modo que puedan ser igualmente transferidos al consumidor final.</p>	<p>Departamento de Compras Fijación de precios.</p>
<p>3. RECURSO HUMANO: Se cuenta con personal calificado tanto en el área</p>	<p>Capacitación permanente del</p>

<p>administrativa como comercial, enfocado a la optimización de los procesos empresariales y a la satisfacción del cliente.</p>	<p>personal.</p>
<p>4. TRANSPORTE: La distribución y transporte del material se realiza con recursos propios, no se subcontrata, en la actualidad cuenta con seis vehículos encargados de cubrir los despachos diarios en toda la ciudad, procurando como filosofía de la empresa un plazo máximo de 24 horas para la entrega de la mercancía a partir de la solicitud</p>	<p>Mantenimiento y disposición de vehículos.</p>
<p>5. DEPARTAMENTO COMERCIAL: El director comercial vigila el cumplimiento de los objetivos comerciales y de ventas de la organización, incentivando el cumplimiento de las metas establecidas en pro a la mejora continua y estimula la relación vendedor-cliente en busca de la fidelización del mismo. Con unas ventas considerables de 4.000 millones mensuales, el ejercicio de la labor comercial se convierte en el factor más relevante de la Compañía, pues los procesos, rentabilidad y perdurabilidad de la Compañía en el tiempo dependen críticamente de ésta área.</p>	<p>Gerencia Comercial. Área de Ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Factores críticos de Marketing

FACTORES CRITICOS DE MARKETING	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING
<p>1. PORTAFOLIO INTEGRAL: Francisco Murillo SAS cuenta con un portafolio completo en la medida que abarca las necesidades de todos sus segmentos de consumidores: ferreteros, contratistas eléctricos, ingenieros y constructores, logrando suplir la demanda con una oferta integral de valor.</p>	<p>Departamento de Mercadeo Departamento de Innovación.</p>
<p>2. CREDIBILIDAD: La experiencia y credibilidad de la Compañía la han situado en el Ranking de las 500 empresas comercialmente más fuertes y con mayor porcentaje de ventas en Antioquia, incentivando la confianza y fidelización de los clientes antiguos y atrayendo consumidores nuevos.</p>	<p>Branding Promoción de Marca.</p>
<p>3. POSICIONAMIENTO: Francisco Murillo SAS se ha proclamado como una empresa líder en el sector por sus más de 60 años de trayectoria en el mercado eléctrico, logrando reconocimiento, confianza y poder.</p>	<p>Departamento de Marketing e Imagen Corporativa</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Descripción de los Nudos Críticos = Debilidades competitivas + Amenazas externas

<p>DEBILIDAD</p> <p>La mercancía se pierde permanentemente, el inventario no es confiable.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>La competencia tiene un mayor control sobre el inventario, garantizando acertadamente la disposición del material</p>
<p>NUDO CRITICO: Las cantidades visualizadas por sistema, que son las que finalmente el área comercial comunica y oferta al cliente no son confiables con respecto al inventario físico de la Compañía, generando continuamente reprocesos, notas crédito por productos no disponibles, insatisfacción de los clientes por otorgar información equivocada y dificultades en la labor de ventas, adicionalmente de la continuas pérdidas monetarias por un robo continuado sin control aparente.</p>	
<p>DEBILIDAD</p> <p>Falta de apoyo en la labor de asesoría comercial y de ventas a nivel externo.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>La competencia puede abarcar mayor número de clientes y por consecuencia mayores ventas.</p>
<p>NUDO CRITICO</p> <p>La Compañía cuenta con cinco asesores externos encargados de captar clientes, abrir mercado y ganar proyectos, sin embargo, su labor no puede ser presencial sino telefónica en la mayoría de los casos, pues no cuentan con personal de respaldo para efectos de facturación, toma de pedidos y requerimientos a nivel interno , por lo que su presencia se hace indispensable dentro del almacén; en contraparte, la competencia si cuenta con auxiliares de apoyo por lo que su labor a nivel externo se hace más calificada y completa, por la posibilidad de relacionarse cara a cara con el cliente y brindarle acompañamiento físico y presencial en su proceso de compra, logrando con mayor facilidad la fidelización del mismo.</p>	

<p>DEBILIDAD</p> <p>El tiempo de entrega de material en una dirección determinada dentro de la ciudad puede tardar entre 24 y 48 horas.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>La competencia ofrece entregas oportunas en un plazo máximo de 12 horas.</p>
<p>NUDO CRITICO</p> <p>En un sector como el eléctrico y la construcción en donde la gran mayoría de necesidades son urgentes, la disposición del material a tiempo es un factor clave de competitividad, la Empresa no cuenta actualmente con un sistema logístico adecuado que permita suplir entregas oportunas.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Descripción de los Núcleos de Valor = Fortalezas competitivas + Oportunidades externas

<p>FORTALEZA</p> <p>Experiencia y trayectoria en la venta de material eléctrico en Antioquia.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Liderazgo en el sector de Ventas al por mayor y al detal de material eléctrico, con la oportunidad de ocupar la mayor participación de ventas en Antioquia.</p>
<p>NUCLEO DE VALOR</p> <p>La Gerencia ha logrado darle reconocimiento y credibilidad a la Compañía en el tiempo alcanzando niveles óptimos de rentabilidad y haciéndola económicamente sostenible.</p>	

<p>FORTALEZA</p> <p>Los clientes manifiestan que la Empresa ofrece una cobertura integral a</p>	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Fidelización de clientes y apertura de nuevas cuentas.</p>
--	---

sus necesidades.	
<p>NUCLEO DE VALOR</p> <p>Francisco Murillo SAS cuenta con una reconocida atención y asesoría a nivel técnico y comercial, satisfaciendo a cabalidad los deseos y requerimientos de los clientes, generando relaciones de valor con los mismos.</p>	

<p>FORTALEZA</p> <p>Gracias a sus relaciones estratégicas, los niveles de inventario son muy altos con relación a otros competidores.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Abarcar potencialmente más mercado por suplir las cantidades requeridas por el sector en el momento oportuno.</p>
<p>NUCLEO DE VALOR</p> <p>La alta rotación de inventario y la solvencia económica que permite hacer rápidos reajustes de productos otorga una ventaja competitiva a la Compañía por contar con cantidades de material disponibles en stock no alcanzables por sus competidores, ya sea por razón monetaria o por infraestructura física de almacenamiento.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

Las fuerzas correspondientes al entorno externo son aquellas que tienen la característica de no poderse controlar, se manifiestan en dos factores, el microentorno que atiende las relaciones internas de la Compañía, las relaciones con los proveedores, con los canales de distribución y con el entorno de negocios en general y el macroentorno que analiza los cambios acorde a la variabilidad del mercado a nivel social y económico, a las condiciones atmosféricas, a los cambios en normativas políticas y/o legales, a los avances en tecnología, entre otras; convirtiéndose en situaciones a las que la Compañía debe estar en todo momento en disposición de enfrentar y entender, actuando acorde a la conveniencia de la Organización.

MICROENTORNO

Según Kotler y Armstrong (2001) el microentorno se refiere a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

Tabla 6. Análisis de las fuerzas del entorno

ACTORES DEL MICROENTORNO
<p>OTROS DPTOS DE LA EMPRESA: Los departamentos que comprende Francisco Murillo SAS para sus sedes Centro y Aguacatala son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta de socios • Gerencia • Área de contabilidad • Área de sistemas • Subgerencia • Administración • Auxiliares administrativos • Asesores Comerciales • Departamento de Garantías • Departamento de Cartera • Departamento de Compras e inventarios • Área de despachos y logística • Auxiliares de bodega
<p>RELACIONES CON PROVEEDORES</p> <p>Como proveedores de Francisco Murillo SAS intervienen las Compañías más representativas a nivel Colombia en el gremio eléctrico, de las cuales se tiene la distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centelsa S.A • Conectar S.A • Schneider Electric • Legrand-Luminex • Ave Colombiana • Tercol S.A

- Cobres de Colombia
- Siemens
- Leviton
- Galco S.A
- Bornacol S.A
- Plastimec S.A
- Tigre S.A
- Tubosa- Remaplast
- Union Eléctrica S.A.
- Coracero S.A
- Metalcoraza S.A
- CU conectores S.A
- Laumayer S.A
- Interflex S.A

Las relaciones con los proveedores actuales de la Compañía son excelentes, siendo éstos aliados estratégicos de la organización. Se respetan políticas de precios y descuentos por cumplimiento de topes estipulados por los fabricantes e incentivan el desarrollo de la sana competencia.

RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Este factor no es aplicable para Francisco Murillo SAS pues solo realiza venta directa por mostrador y/o por asesoría comercial en sus dos sedes Centro y Aguacatala.

RELACION CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

1 – DE CONSUMIDORES

Por su trayectoria y experiencia la Empresa cuenta con una excelente relación con sus clientes, la Compañía está dirigida a abarcar los segmentos de construcción, contratistas, firmas de Ingeniería, electricistas y afines, los clientes encuentran variedad de marcas y ofertas acorde a la necesidad requerida.

2 – DE NEGOCIOS

En este mercado se encuentran las ferreterías y almacenes eléctricos distribuidas en la ciudad y los pueblos de Antioquia, que compran a Francisco Murillo SAS productos al por mayor para venderlos en sus puntos de venta, para ellos las condiciones comerciales son diferentes y se otorgan descuentos especiales por periodicidad y volumen en las compras.

3 – DE DISTRIBUIDORES

No aplica

4 – DEL SECTOR PUBLICO

Se participa en licitaciones de compras con entidades públicas del estado y contrataciones para suministro de material a municipios del Departamento.

5 – INTERNACIONALES

No aplica

RELACION CON LOS COMPETIDORES

Francisco Murillo SAS mantiene unas relaciones comerciales muy sanas con sus competidores, en ocasiones de ayuda mutua y acciones en conjunto, con préstamos, compra y venta de material entre ambas partes.

RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES

1 – FINANCIEROS: Francisco Murillo SAS ejerce toda su labor con recursos propios de la Junta de Socios, no tiene nexos financieros con ninguna Compañía en específico.

2 – GUBERNAMENTALES: No aplica

3 – DE ACCION CIUDADANA: No aplica

4 – LOCALES: Las bodegas de Francisco Murillo SAS sedes centro y Aguacatala pertenecen a la Junta de Socios, la relación con el vecindario y empresas de ambos sectores es buena.

5 – PUBLICO EN GENERAL: La Compañía comercializa un amplia variedad de productos eléctricos para satisfacer las necesidades de empresas de ingeniería, constructoras, contratistas y clientes eventuales que realizan compras para sus instalaciones propias, el portafolio de clientes es muy amplio y las relaciones comerciales son buenas.

6 – PUBLICOS INTERNOS: La relación entre los directivos y empleados de la Compañía es buena, sin embargo, la Empresa debe procurar la generación de espacios en los que se facilite y se motive la comunicación de propuestas, observaciones, aspiraciones, con el fin de motivar a los empleados, entender sus necesidades y estimular el mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración propia

MACROENTORNO

El macroentorno se refiere a las “fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler y Armstrong, 2001, p.68).

Se identifican las fuerzas principales del macroentorno y como intervienen en los planes de mercadeo.

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

Para Kotler y Armstrong (2001) el entorno demográfico tiene gran interés para los mercadólogos porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados.

Las variables que pueden influenciar a Francisco Murillo SAS en este entorno son:

- Composición de la población por nivel de formación académica y ocupación con el fin de elaborar estrategias según el perfil del cliente y hallar oportunidades de mercado.
- Ubicación de la población que visita el Almacén para identificar sobre que Sede debe hacerse un mayor énfasis en nivel de infraestructura, promoción y ventas.
- Los cambios en la calidad de vida, las aspiraciones de los consumidores y las facilidades de financiación han permitido que cada vez sean más personas y familias las que se acojan a mecanismos de consecución de vivienda, el sector de la construcción presenta una tendencia positiva, con mayor dinamismo en la vivienda social.
- La comercialización de artículos eléctricos se ve beneficiada por este auge de consumo masivo permitiendo que el crecimiento de este mercado aumente al margen de los nuevos proyectos en tránsito.

- El panorama es positivo para la comercialización de materiales eléctricos, según estudios: “El buen dinamismo de la construcción y la industria resultarían beneficiosos para el mercado laboral en 2016, pues dichas actividades son intensivas en mano de obra y generan cerca de 18% del empleo total del país” (El Universal, 2016)
- De acuerdo con las proyecciones de Fedesarrollo, el sector de la construcción podría registrar un crecimiento en el 2016 de 6,3% y la industria un aumento de 4%, aumentando la comercialización de productos eléctricos. (El Universal, 2016).

4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

El mercado eléctrico se ve potencialmente influenciado por los nuevos desarrollos tecnológicos, se busca desde hace muchos años la disminución del consumo de energía y la innovación en productos que así lo proporcionen, cada vez se tienen sistemas más eficientes que se adaptan a las necesidades de cada consumidor en específico según las exigencias del mercado.

En cuanto a la tecnología de apoyo a la labor comercial y procesos internos empresariales, se migra a la consecución de un sistema tecnológico integral, con un software ágil, confiable y de fácil manejo, dejando atrás los mecanismos de ventas tradicionales y facilitando la compra del cliente.

Con la creciente necesidad del país de incentivar a los Colombianos a prácticas más eficientes de consumo de energía, la tecnología LED incursiona en la oferta eléctrica a precios cada vez más competitivos, permitiendo el ahorro de energía y la mejora de la eficiencia lumínica de la tecnología anterior, incluso el Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público (Retilap) del Ministerio de Minas y Energía, comenzó a exigir desde hace algunos años el cambio de la Iluminación tradicional de las vías públicas por esta nueva tecnología (Albis Pérez, 2013).

4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

- Créditos: La Compañía otorga créditos hasta de 60 días a sus clientes, acorde a su comportamiento financiero y volumen de compras, brindándole la oportunidad al cliente de un apalancamiento económico respaldado indirectamente por Francisco Murillo SAS.
- Los cambios en el dólar hace que los productos importados eleven o disminuyan representativamente sus precios, disminuyendo o aumentando respectivamente la capacidad adquisitiva de los clientes.

“El comportamiento del dólar, que no ha parado de subir y ha alcanzado valores que el país no veía en al menos 12 años, ha significado uno de los movimientos económicos más relevantes de los últimos meses y, según expertos, todavía no se prevé que la divisa estadounidense detenga su encarecimiento” (RCN, s.f), este síntoma dificulta el comercio en general en Colombia, encareciendo los productos y disminuyendo la demanda.

- El comportamiento del Cobre en la bolsa representa que el producto de mayor venta de la Compañía como lo son los Cables y Alambres eleven o disminuyan considerablemente su valor, atrayendo o alejando clientes acorde a la variación de precios.
- Tasa de desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores.
- Comportamiento del gremio de la construcción, a mayor porcentaje de obras en ejecución mayor posibilidad de ventas efectivas de material eléctrico.
- La economía colombiana creció 3.3 por ciento en el cuarto trimestre del año 2.015, reveló el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con la evidente reactivación de la economía aumentan los niveles de proyectos y compras.
- En el 2014 el sector líder de la economía colombiana había sido la construcción con un crecimiento del 9,0 %, en el 2015 fue de un 3,9%.
- Según el DANE, “En diciembre del año 2015 se licenciaron 3.855.486 m² para construcción, 1.330.542 m² más que en el mismo mes del año

anterior (2.524.944 m²), lo que significó un aumento de 52,7%. Este resultado está explicado por el incremento de 58,0% en el área aprobada para vivienda y de 37,4% para los destinos no habitacionales” (DANE, 2016), a mayor número de licencias de construcción aprobadas, mayor número de proyectos civiles y mayor demanda de material eléctrico para construcción.

4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES

RETIE: Reglamento técnico de Instalaciones eléctricas, comenzó a regir en Colombia en el año 2005, su objetivo es garantizar la seguridad de las personas, de la vida animal y vegetal y de la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico.

RETILAP: Reglamento técnico de Iluminación y Alumbrado Público, en vigencia desde el año 2010. Este reglamento establece los requisitos y medidas que deben cumplir los sistemas de iluminación y alumbrado público, tendientes a garantizar: los niveles y calidades de la energía lumínica requerida en la actividad visual, la seguridad en el abastecimiento energético, la protección del consumidor y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos originados por la instalación y uso de sistemas de iluminación.

Estos reglamentos están en constante renovación ajustándose a los cambios e innovaciones en desarrollos de nuevas tecnologías.

Como comercializadores de material eléctrico Francisco Murillo SAS debe garantizar que sus productos cumplen con las certificaciones de calidad y con los reglamentos RETIE y RETILAP, como exigencia para su distribución y venta al público en general.

Garantías: Atendiendo la Ley del Consumidor, Francisco Murillo SAS responde por cualquier condición que afecte la idoneidad, calidad, seguridad, buen estado y funcionamiento de los productos que proveen.

4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

La creación de nuevas tecnologías, principalmente en el segmento de Iluminación, en donde el mercado está migrando de la tubería fluorescente a la tecnología LED, ha ido generando paulatinamente una gran cantidad de desperdicios, un tubo fluorescente, por su contenido en mercurio y fósforo puede contaminar 16.000 litros de agua, por lo cual la normatividad exige el reciclaje controlado para garantizar la correcta disposición final de estos materiales.

Adicionalmente el Reglamento técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) está comenzando a exigir que a nivel de construcción, especialmente en espacios públicos y con gran conflagración de personas, ciertos materiales de uso eléctrico como tuberías y cables pasen pruebas de autoextinguibilidad y cambien o mejoren las propiedades de los mismos, pues el PVC usado en ambos elementos es un alto propagador de llama y emisor de gases tóxicos perjudiciales para las personas y el medio ambiente.

Según el Decreto 4741 del 2005 se define a las bombillas como un residuo peligroso, se reglamentan las responsabilidades de los fabricantes, importadores y comercializadores para el debió manejo de su disposición final.

4.3. ANÁLISIS DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta fundamental en el proceso de la toma de decisiones del marketing, por medio de ella podemos identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades de la Compañía y a nivel externo se pueden captar las oportunidades y amenazas que el mercado presenta permanentemente, uniendo estos cuatro puntos de la matriz se puede lograr la formulación de estrategias que garanticen la competitividad y el éxito de la Empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

Conclusiones del análisis del macroentorno

Tabla 7. Análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Liderazgo en el sector de Ventas al por mayor y al detal de material eléctrico, con la oportunidad de ocupar la mayor participación de ventas en Antioquia.</p>	<p>1. La competencia ataca con precios muy bajos y competitivos con el fin de captar clientes.</p> <p>Su experiencia no solo a nivel comercial, sino en el segmento de formulación y ejecución de proyectos le otorga una gran ventaja en el medio eléctrico.</p>
<p>2. Fidelización de clientes y apertura de nuevas cuentas, los clientes reconocen a Francisco Murillo SAS por su experiencia, trayectoria y posicionamiento.</p>	<p>2. La competencia puede abarcar mayor número de clientes y por consecuencia mayores ventas, incluso a nivel nacional.</p> <p>Cuentan con una fuerza de ventas más numerosa y con funciones estratégicamente definidas, cuentan con apoyo comercial a nivel interno y externo.</p>
<p>3. Abarcar potencialmente más mercado por tener la capacidad de suplir las cantidades requeridas por los clientes y por el sector en el momento oportuno dado que el nivel de productos en stock es bastante alto</p>	<p>3. La competencia tiene un mayor control sobre el inventario, garantizando acertada y confiablemente la disposición del material.</p>
	<p>4. La competencia ofrece entregas oportunas en un plazo máximo de 12</p>

	horas.
--	--------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Análisis interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Su experiencia de más de 60 años en el mercado y trayectoria en la venta de material eléctrico en Antioquia apoyada en una excelente asesoría comercial, genera confianza y credibilidad ante los clientes.</p>	<p>1. El inventario de la Compañía no es confiable, la mercancía física no concuerda con la del sistema, ya sea por desorden en los procesos (recepción e ingreso de facturas) o por malos manejos a nivel interno por posibles robos continuos de material.</p>
<p>2. Los clientes manifiestan que la Empresa ofrece una cobertura integral a sus necesidades, logran encontrar una gran variedad de productos no ofrecidos por la competencia, además de contar con dos bodegas y puntos de ventas ubicados estratégicamente en la ciudad.</p>	<p>2. Falta de apoyo y capacitación en la labor de asesoría comercial y de ventas a nivel externo, se presentan dificultades para los asesores encargados de darle apertura a nuevos mercados, visitar clientes y proyectos nuevos puesto que internamente no cuentan con personal y/o auxiliares comerciales que soporten y atiendan sus requerimientos dentro del almacén cuando ellos se encuentran en el ejercicio de su labor externa.</p>

<p>3. Gracias a sus relaciones estratégicas, los niveles de inventario que ofrece Francisco Murillo SAS son muy altos con relación a otros competidores, brindando mejores alternativas a los clientes.</p>	<p>3. El tiempo de entrega de material en una dirección determinada dentro de la ciudad puede tardar entre 24 y 48 horas, los clientes pueden elegir otro proveedor solo porque les brinda mejor calidad de servicio y velocidad de entrega.</p>
<p>4. La Compañía es importadora de su propia marca “Pro-lide”, ésta comienza a ser reconocida por su buena calidad y precios altamente competitivos, los principales competidores son distribuidores de marcas importantes mas no importadores, convirtiéndose en una ventaja competitiva para Francisco Murillo SAS.</p>	<p>4. La Empresa no cuenta con funciones, cargos y tareas bien distribuidas y/o asignadas, no se refleja la autoridad a cargo de cada proceso en específico, generando un alto grado de desorganización a nivel interno.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS

- ESTRATEGIAS FO

Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades – Correspondencia
– Crear capacidades

Tabla 9. Estrategias FO

<p>1. F1-O3 La amplia trayectoria y experiencia de Francisco Murillo S.A.S abre la posibilidad de abarcar más mercado. Actualmente cuenta con dos sedes en Medellín, Centro y Aguacatala, es posible considerar abrir una nueva sede, principalmente en el Urabá Antioqueño en donde están ubicados clientes potenciales y estratégicos por su cercanía a la zona portuaria.</p>
<p>2. F2-O1 Los clientes manifiestan que en Francisco Murillo S.A.S encuentran gran cantidad de materiales con los que no cuenta la competencia, esta posición, puede permitir a la Empresa liderar el mercado del sector eléctrico, mediante su gestión comercial y estrategias de comunicación de su amplio portafolio de productos.</p>
<p>3. F3-O3 Las relaciones estratégicas de la Empresa con sus proveedores apoyado en la fuerza de ventas y gestión comercial puede permitir la incursión de la Compañía en un nuevo segmento del mercado como lo es el de “Proyectos eléctricos”, ofreciendo a sus clientes soluciones técnicas e integrales acorde a sus necesidades.</p>
<p>4.F4-O3 Ser el único distribuidor eléctrico con una marca propia reconocida y posicionada le brinda a la Compañía la oportunidad de abarcar potencialmente más mercado al permitirse ofrecer precios más competitivos gracias a ser importadores directos.</p>

Fuente: Elaboración propia

- ESTRATEGIAS FA

Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas

Tabla 10. Estrategias FA

<p>1.F1-A2 Su experiencia, trayectoria y posicionamiento durante más de 60 años en Antioquia puede servir de referente a nivel nacional aunque no haya atacado este mercado antes, contrarrestando la amenaza de la competencia que ya ha abarcado más territorio en Colombia.</p>
<p>2. F1,F3-A1 El reconocimiento de la Compañía, su excelente asesoría comercial y sus altos niveles de inventario permiten contrarrestar el hecho de que la competencia ofrezca productos a precios inferiores, dado que a lo largo de los años de trayectoria se ha trabajado en la fidelización de los clientes garantizando la disposición permanente de material en stock.</p>
<p>3. F2-A3 Pese a que la competencia cuenta con un inventario mas organizado y confiable y por ende su atención comercial se torna mas certera en cuanto a la información suministrada, los altos niveles de inventario de la Compañía permiten que pese al desorden sea posible en la mayoría de los casos el suministro del material por tener la posibilidad de contar con otra bodega de respaldo en caso de faltantes en una de las sedes.</p>

Fuente: Elaboración propia

- ESTRATEGIAS DO

Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades – Conversión –

Tabla 11. Estrategias DO

<p>1. D2-O1: Si la empresa desea tomar la oportunidad de liderar el mercado debe mejorar las capacitaciones de los asesores e incentivar el desarrollo de asesoría comercial externa que permita la apertura de nuevas cuentas y nuevos mercados, contratando auxiliares o personal de respaldo a nivel interno en beneficio de esta labor.</p>
<p>2.D1-O3: Para que la Compañía pueda garantizar la disponibilidad permanente de material en stock debe tomar serias acciones en el control y manejo de inventario, ya sea con sistemas de códigos de barras o RIF que permitan llevar un inventario organizado, confiable y veraz atacando y eliminando definitivamente los posibles robos al interior de la empresa.</p>
<p>3. D3-02: En un mercado como el eléctrico prima la entrega a tiempo de las requisiciones de los clientes, si se busca fidelizarlos y cubrir mayor número de cuentas deben establecerse mejores técnicas a nivel de logística, otorgando tiempos de entrega más reducidos, procurando que sean de menos de 24 horas para igualar parcialmente la velocidad de entrega de la competencia.</p>
<p>4. D4-01: Para que la empresa sea competitiva y logre el liderazgo en el mercado debe procurar la mejora y optimización de cada uno de sus procesos, asignando claramente cargos y funciones al interior de la Compañía en busca de una dirección estratégica y productiva de cada uno de los mismos.</p>

Fuente: Elaboración propia

- ESTRATEGIAS DA

Medidas defensivas – Reducción, Evitación –

Tabla 12. Estrategias DA

<p>1. D3-A4 En la actualidad la Compañía no cuenta con una logística eficiente y la competencia ofrece y proporciona entregas muy rápidas, se debe trabajar ya sea en la adquisición de nuevos vehículos o en contratación de logística externa para satisfacer la demanda de los clientes a la velocidad deseada por los mismos.</p>
<p>2. D2-A2 La competencia cuenta con una fuerza externa de ventas mayor que le permite atacar con mayor facilidad nuevas cuentas, proyectos y clientes, la Compañía debe proporcionar los recursos necesarios de personal a nivel interno como soporte y respaldo de la labor comercial externa.</p>
<p>3. D1-A3 Si se desea garantizar a los clientes la disposición del material y otorgarle una atención comercial certera sobre el material disponible en stock, debe trabajarse sobre prácticas más sanas y confiables de manejo de inventarios.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR

El sector de la construcción es el protagonista del aumento del PIB en Colombia en los últimos años, por ende las empresas asociadas al sector cuentan con un panorama positivo, cada vez es mayor la demanda de materiales y productos que satisfagan las necesidades del gremio, por lo que se hace cada día más

importante para las empresas comercializadoras establecer relaciones de valor con sus clientes, prestando el mejor servicio posible para lograr una diferenciación y un posicionamiento ante la competencia.

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El Sector comercial- eléctrico está compuesto fundamentalmente de cuatro segmentos: inicialmente se encuentran los fabricantes y/o proveedores tanto nacionales como internacionales, encargados de abastecer al sector de sus productos según las categorías comercializadas por cada distribuidor, teniendo como líneas de productos comunes: cables y alambres, tubería eléctrica y accesorios, iluminación, aparatos eléctricos, dispositivos de protección, tableros eléctricos, entre otros; en segunda instancia se ubican las empresas distribuidoras de ventas al por mayor y al detal, manejan volúmenes elevados de stock y por ende condiciones especiales de precios con las fábricas, son las encargadas del manejo de grandes proyectos que involucran productos eléctricos, teniendo como enfoque principal de comercialización a las amplias industrias, la construcción, empresas de Ingeniería, contratistas eléctricos, almacenes y ferreterías; en tercer lugar se ubican las empresas integradoras, aquellas que además del suministro del material ofrecen la asesoría, el desarrollo, la implementación y la puesta en marcha del proyecto eléctrico brindando una solución completa al consumidor; y en cuarta y última instancia se ubican los almacenes eléctricos y ferreterías, encargadas de la comercialización de productos al por menor dirigidos al usuario final.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Francisco Murillo S.A.S hace parte de la categoría de Empresa distribuidora de productos eléctricos al por mayor y al detal, por consecuencia, sus competidores directos son analizados en torno a la comercialización mayorista eléctrica que manejan las ofertas de productos más similares, éste análisis se realiza basado únicamente en la distribución en Antioquia en torno a algunas herramientas competitivas del sector: precios bajos, nivel de inventario, variedad de productos, ubicación, servicio al cliente y velocidad de entregas.

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

En la división de precios bajos y alto nivel de inventario Francisco Murillo S.A.S tiene como competidores mas fuertes a Eléctricas de Medellín Comercial S.A y Eléctricas de Medellín Servicios S.A, éstas dos Compañías hasta el año 2011 tuvieron como firma matriz a Eléctricas de Medellín SA, en ese año hacen una escisión y se dividen en dos: “Comercial” (Edemco SA) e “Ingeniería y Servicios” (Edemsa), constituyendo de algún modo una rivalidad poderosa entre ambas firmas en una lucha por superarse una a otra, abarcando todos los nichos de mercado posibles, fortaleciendo clientes y atacando agresivamente al sector. Como su mayor fortaleza bajo su nombre comercial matriz, tienen el posicionamiento en el medio como una empresa con experiencia y trayectoria, siendo un proveedor integral no solo en Colombia sino también en varios países de América Latina.

La empresa matriz, ELÉCTRICAS DE MEDELLÍN S.A, a hecho parte de importantes proyectos tanto a nivel local y nacional como internacional, siendo la primera empresa en cumplimiento, calidad y eficiencia en construcción de líneas de alta tensión y subestaciones y obras anexas, atrayendo reconocimiento y cautivando gran cantidad de compradores por su trayectoria e innovación y por ser la única empresa colombiana que cumple con todos los parámetros y requisitos para ejecutar este tipo de obras.

Es por ésta razón, que además de ser un potente competidor en cuanto a distribución y comercialización, complementa su oferta con la integración y ejecución de servicios eléctricos, formando una gran propuesta de valor para sus clientes.

Sus respectivas sedes se encuentran ubicadas en el sector de Guayabal de la ciudad de Medellín.

Figura 4. Matriz de negocio EDEMSA



Figura 4. EDEMSA, s.f. Recuperado de <http://www.edemsa.com.co/index.php/es/matriz-de-negocio>

En la división de servicio al cliente y oportunidad en la entregas, su competidor inmediato es Equielect S.A, un distribuidor eléctrico con 30 años de experiencia en el sector y cuenta con una única sede ubicada en el sector de Belén en Medellín, su sinergia de negocios se enfoca principalmente en la calidad de servicio en pro de la satisfacción del consumidor, su nivel de servicio es tan elevado que logra captar la atención de muchos consumidores pese a tener unos precios superiores a sus competidores, su presencia en el sector abarca las ciudades principales del territorio nacional.

Garantizan que la atención al usuario no sea únicamente comercial, pues brindan herramientas de servicio técnico y asesoría especializada, gracias a un equipo de trabajo formado por Ingenieros capacitados en cada área y/o segmento del portafolio de productos, por lo que cuentan con tres tipos de asesoría:

- Asesores comerciales: brindan al consumidor asesoría telefónica o personal.
- Asesores industriales: especialistas en diversas áreas de la industria que hacen presencia en cada empresa para asesorar técnicamente las compras.

- Asesores de servicio al cliente: son aquellos que están disponibles permanentemente en las instalaciones de la Empresa para atender las compras, solicitudes de pedidos, requerimiento de visitas e inquietudes generales, respaldan la función del asesor comercial y del asesor industrial.

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Como competidores indirectos principales en la ciudad de Medellín que cuentan con una oferta similar a la ofrecida por Francisco Murillo S.A.S están:

Tabla 13. Competidor indirecto Eurocircuitos S.A

Razón social	Eurocircuitos S.A/Grupo Internacional de eléctricos
Sedes y ubicación	1 Sede Medellín Sector Bolivariana 1 Sede Bogotá 1 Sede Ibagué 1 Sede Manizales 1 Sede Cali
Experiencia	20 años
Cobertura	Nacional
Enfoque	Material eléctrico y productos de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones, seguridad, proyectos y oíl & gas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Competidor indirecto Melexa S.A

Razón social	Melexa S.A
Sedes y ubicación	1 Sede Cartagena 1 Sede Barranquilla 1 Sede Antioquia 1 Sede Pereira 1 Sede Cali 1 Sede Barranquilla 1 Sede Bucaramanga

	1 Sede Neiva 1 Sede Bogotá 1 Sede Panamá
Experiencia	43 años
Cobertura	Local, nacional e internacional
Enfoque	Productos eléctricos y de comunicaciones para construcción residencial y comercial, iluminación, automatización, domótica, control, seguridad y comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Competidor indirecto Edecol S.A

Razón social	Eléctricos de Colombia S.A/Edecol S.A
Sedes y ubicación	2 sedes en Medellín, Centro y Aguacatala
Experiencia	52 años
Cobertura	Local y nacional
Enfoque	Equipos y materiales eléctricos para baja y alta tensión, equipos de voz, datos e imagen y tuberías hidrosanitarias.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Para Michael Porter, una Compañía, cualquiera que sea, debe tener un plan estratégico claro, debe entender que la competencia va mas allá de una lucha de precios, depende también de los proveedores y los compradores y/o clientes y del correcto análisis de los competidores posibles que pueden entrar a participar en el mismo sector y de los futuros productos sustitutos que pueden reemplazar su oferta comercial actual.

Figura 5. Fuerzas de Porter.



Figura 5. Porter, M (s.f).Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Barreras de entrada: Francisco Murillo S.A.S cuenta con una barrera de entrada muy fuerte, dado que sus niveles de compras se realizan por volúmenes muy elevados y sus tiempos de pago a proveedores son muy cortos, teniendo la posibilidad de exigirles mejores condiciones comerciales para contar con los costos más bajos por unidad.

Adicionalmente su experiencia de más de 60 años en el sector comercial eléctrico, su amplio portafolio de productos y el reconocimiento de los valores de la Compañía por parte de grandes clientes fortalecen su propuesta de valor.

Gracias a la acción conjunta de su Junta de Socios, la Compañía cuenta con su propio capital suficiente para satisfacer los niveles de inventario necesarios, el sostenimiento de sus plantas físicas y recurso humano y la financiación de sus posibles pérdidas, brindando la posibilidad de crédito y endeudamiento a sus clientes.

Adicionalmente, posee la distribución de las principales marcas del sector y del mercado, tiene una ubicación estratégica en la ciudad por medio de sus dos sedes y ventajas potenciales en los precios ofrecidos a sus consumidores, teniendo en cuenta que todos sus productos son homologados y certificados de acuerdo a la normatividad vigente del sector: RETIE y RETILAP.

Todos estos factores dificultan la entrada de nuevos competidores por las notorias ventajas de Francisco Murillo S.A.S frente a posibles entrantes.

El poder de los proveedores: La empresa cuenta con importantes proveedores a nivel nacional e internacional constituidos a lo largo del tiempo de su trayectoria comercial, por lo que no se le hace necesario asumir costos de cambio de proveedores en sus principales líneas de productos.

La distribución de las marcas de los mismos otorga una ventaja competitiva para la Compañía, dado que son las más reconocidas en el mercado.

Los grupos de proveedores establecidos, en su mayoría, son muy respetuosos por las relaciones comerciales formadas, defienden e impulsan a Francisco Murillo como el canal de distribución, no suministran material en directo al cliente final y protegen el sector mediante precios razonables en pro del fortalecimiento de sus lazos.

Los proveedores actuales de la Compañía están debidamente certificados acorde a la normatividad eléctrica.

El poder de los compradores: El sector cuenta con un nicho importante de clientes poderosos que exigen precios más bajos y mejor calidad de servicio, aumentando los costos y haciendo que tanto la Empresa como sus competidores directos estén en continuos enfrentamientos, perjudicando la rentabilidad del sector.

Los grupos de compradores son sensibles al precio pues en la mayor parte de los casos los productos que compran al sector hacen parte de su presupuesto de adquisiciones, comparando precios y negociando agresivamente, pero reducen su sensibilidad a los precios considerando la calidad de los productos en canje.

Los compradores exigen la permanencia de altos niveles de inventario para satisfacer sus necesidades y los menores tiempos de entrega de los materiales comprados.

La amenaza de los sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es baja, gracias a la normatividad eléctrica vigente, los productos no aprobados por el reglamento técnico no pueden ser usados en Instalaciones eléctricas certificadas, por lo que el sector y el mercado se abstiene progresivamente de su comercialización debido a las posibles consecuencias legales que puede traer consigo el suministro de éstos productos.

La rivalidad es intensa, pues sus competidores directos son similares en tamaño y potencia, limitando la rentabilidad del sector.

Las barreras de salida son altas, existen competidores indirectos que se mantienen en el mercado peso a que sus retornos de ingresos sean bajos o negativos, perjudicando significativamente al sector.

Según sus visiones estratégicas, los competidores directos de Francisco Murillo S.A.S aspiran individualmente el liderazgo en ventas del sector, gracias a sus esfuerzos no solamente en precios sino también en servicio, aumentando considerablemente la intensidad de la rivalidad.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Francisco Murillo S.A.S no cuenta con una estructura comercial estratégicamente definida, su alineamiento es muy sencillo y cuenta básicamente con 4 segmentos:

Gerente: Es el mismo representante legal de la Compañía, en la división netamente comercial es el encargado de determinación de márgenes de rentabilidad, asignación de descuentos, importaciones y negocios especiales.

Subgerente: Es la segunda persona a cargo a nivel general en toda la Compañía, a nivel comercial está encargado de la fijación de presupuestos de ventas o de cumplimiento por parte de los asesores, realiza la fijación de precios acorde a lo previamente establecido por la Gerencia, asigna capacitaciones técnicas de los proveedores hacia el personal de ventas y realiza el acompañamiento a la labor de ventas en torno a la consecución de la meta general de la Compañía.

Jefe de Compras: Es el encargado de la negociación directa con proveedores y las compras, adicionalmente se ocupa del control de inventario, su función principal es vigilar el sostenimiento de los niveles estimados de stock para garantizar la adecuada rotación de productos.

Asesores externos: Cuenta con un recurso humano de asesores externos, encargados de atender las necesidades de clientes que requieren ser visitados y necesitan acompañamiento y asesoría técnica para efectuar sus compras, generalmente tienen metas de cumplimiento altas pues tienen acceso a la consecución de proyectos de alta envergadura y posibilidad de consecución de clientes fuertes y potenciales, en su mayoría realizan ventas de crédito y deben encargarse del respectivo proceso de cobro.

Asesores de mostrador: Son el recurso de ventas de la Compañía que permanece constantemente en las instalaciones de ambas sedes con el fin de

atender y brindar atención al cliente tanto física como telefónicamente, efectúan principalmente ventas de contado.

Francisco Murillo no cuenta con un Departamento de Mercadeo, promoción y publicidad para el acompañamiento de la labor de ventas.

Tabla 16. Estructura comercial Francisco Murillo Vs. Competencia

ESTRUCTURA COMERCIAL FRANCISCO MURILLO SAS VS.COMPETIDORES	
FRANCISCO MURILLO S.A.S	EDEMCO S.A
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Subgerente general • Jefe de compras • Asesores externos • Asesores de mostrador 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Subgerente general • Jefe de compras • Auxiliar de compras • Jefe comercial • Ejecutivos de cuenta • Asesores de servicio al cliente • Departamento de mercadeo
EQUIELECT S.A	MELEXA S.A
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Subgerente general • Jefe de compras • Auxiliar de compras • Jefe comercial • Asesores industriales • Asesores comerciales • Asesores de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Subgerente general • Gerente regional • Gerente comercial regional • Jefe de compras regional • Especialistas de producto • Asesores comerciales • Asesores ventas internos

<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes comerciales • Departamento de mercadeo
--	--

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla, la estructura comercial de Francisco Murillo S.A.S frente a sus competidores resulta muy básica, todos reflejan una fuerza comercial extensa y con mas acompañamiento para la labor de ventas, contando con la dirección de un Jefe estrictamente Comercial y con apoyo para los asesores por medio de asistentes de ventas o auxiliares de servicio al cliente, dado que comprenden la importancia de la labor externa de los ejecutivos de ventas y consideran estrictamente necesaria la labor del personal de servicio al cliente para atender las requisiciones, ventas, pedidos, inquietudes de despachos, disponibilidad de los productos, entre otras necesidades que presentan los clientes mientras el asesor se encuentra por fuera de la Compañía y no puede brindarle respuestas a tiempo, aumentando significativamente su propuesta de valor al poder brindar atención y servicio a los consumidores en todo momento.

Se refleja además que los competidores identifican las necesidad del refuerzo de la imagen y la promoción, por lo que cuentan con un Departamento de Mercadeo encargado de la publicidad de la Compañía, de la comunicación de ofertas, del diseño y la actualización permanente de la página web, entre otras estrategias esenciales que fortalecen el reconocimiento de la Compañía a nivel nacional.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Luego de identificar a Francisco Murillo S.A.S en la categoría de distribuidor de material eléctrico al por mayor y al detal, se entiende que se enfrenta a sus principales competidores en una lucha donde la herramienta fundamental es “el precio” y los márgenes de utilidad deben ser muy bajos, dado que se concibe la realización de ventas por volumen y no por unidad, por tal razón los rangos de precios de la empresa vs. Sus principales competidores tienden a ser muy

similares, entendiendo que ofrecen al mercado las mismas líneas de productos para su comercialización y que las diferencias en precios entre los competidores, en la mayoría de los casos son inferiores a un 10% en cuanto a valor unitario se refiere.

Luego de identificar a Francisco Murillo S.A.S en la categoría de distribuidor de material eléctrico al por mayor y al detal, se entiende que se enfrenta a sus principales competidores en una lucha donde la herramienta fundamental es “el precio” y los márgenes de utilidad deben ser muy bajos, dado que se concibe la realización de ventas por volumen y no por unidad, por tal razón los rangos de precios de la empresa vs. Sus principales competidores tienden a ser muy similares, entendiendo que ofrecen al mercado las mismas líneas de productos para su comercialización y que las diferencias en precios entre los competidores en la mayoría de los casos son inferiores a un 10% en cuanto a valor unitario se refiere

Acorde a esto, el mapa de precios se realiza global, aplicado tanto a Francisco Murillo S.A.S como a sus competidores y se establece un rango de precios unitarios de los productos de mayor comercialización en cada categoría de productos.

Tabla 17. Mapa de productos y precios

MÁRGENES DE PRECIOS PRODUCTOS MAYOR ROTACIÓN			
LINEA DE PRODUCTOS	IMAGEN	PRECIOS	
		DESDE	HASTA
Alambres (metro)		\$323	\$1934
Cables (metro)		\$182	\$25.055
Tubería PVC (3 metros)		\$1969	\$28.418
Tubería EMT (3 metros)		\$6551	\$82759
Tubería IMC (3 metros)		\$14883	\$148034
Cajas eléctricas		\$ 183	\$ 1.711
Protecciones (breakers)enchufables		\$5441	\$38275
Protecciones (breakers)riel		\$6977	\$18837
Protecciones (breakers)industriales		\$77209	\$229901
Tableros eléctricos		\$10710	\$315212
Tubería Iluminación Fluorescente		\$2943	\$7635
Bombillos ahorradores		\$4333	\$20162
Bombillos LED		\$5321	\$24719
Bandejas de canalización eléctrica		\$48960	\$73057
Terminales para cables		\$122	\$6047
Aparatos electricos (suicheria)		\$2404	\$48312

Fuente: Elaboración propia.

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Los clientes son la razón de ser de una Compañía, incluso, según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), “Los compradores a menudo ayudan a perfilar las especificaciones del producto, pero juegan su papel principal en la selección de vendedores y en la negociación”.

El sector comercial eléctrico cuenta con consumidores a los que en la mayoría de los casos no es necesario crearles una necesidad, el 90% de sus compras responden a necesidades previamente establecidas, dado que son productos especializados y con cualidades técnicas diferenciadas que hacen que cada producto esté diseñado para una labor o fin específico.

El cliente requiere entonces, disposición permanente de los materiales en stock, buenos precios, calidad en los productos y cumplimiento con el reglamento eléctrico, capacidad de servicio y de asesoría técnica y comercial por parte del vendedor, velocidad de entregas en la línea de despachos y excelencia en el servicio postventa.

Los segmentos de clientes de la Compañía están divididos en:

Cientes de mostrador: Realizan compras eventuales de material diverso en las sedes de la Compañía.

Cientes industriales: Realizan compras de materiales para atender las necesidades del entorno industrial.

Contratistas eléctricos y/o electricistas: Sus compras van enfocadas a la adquisición de productos para la realización de instalaciones eléctricas.

Constructores: Generan el mayor volumen de compras para el almacén y satisfacen la oferta de material eléctrico que conlleva toda obra civil.

Ingenieros: Compras de material para la denominación de “proyectos eléctricos”.

Almacenes y ferreterías: Clientes frecuentes que acuden a Francisco Murillo como distribuidor mayorista para el abastecimiento de productos de sus respectivos inventarios.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1 FICHA TÉCNICA

Tabla 18. Ficha técnica Investigación de Mercados

Empresa:	Francisco Murillo S.A.S
Referencia del estudio:	Satisfacción del Cliente
Objetivo:	Analizar e investigar cómo se encuentra el nivel de satisfacción de los principales segmentos de clientes de Francisco Murillo S.A.S y como es su posicionamiento a nivel local.
Naturaleza del estudio:	Cualitativa – descriptiva
Técnica:	Entrevista personal
Instrumento:	Entrevista semi-estructurada con 8 preguntas
Elemento muestral:	Clientes
Nivel de confianza y margen de error:	Bueno en términos de validez interna. Débil en términos de validez externa. No generalizable a todo el entorno.
Tamaño de la muestra:	4 clientes
Observaciones:	<p>En dos semanas, 4 clientes encargados de los Departamentos de Compras de determinadas Compañías seleccionadas accedieron a ser entrevistados en un tiempo aproximado de 20 minutos, se tomaron grabaciones de voz en 3 casos y una de ellas fué contestada de manera escrita.</p> <p>Las Empresas fueron seleccionadas de forma que se cubrieran los 4 segmentos principales de compradores de Francisco Murillo SAS: Ingeniería (Furel S.A), Construcción (Constructora Furel S.A), Ferreterías (Ferretería y eléctricos la 49) y almacenes eléctricos (Enercol Medellín S.A.S).</p>

Fecha del trabajo de campo:	11-22 de Marzo de 2016
-----------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de conocer el nivel de posicionamiento de Francisco Murillo S.A.S en el mercado y determinar el grado de satisfacción de sus principales segmentos de clientes, se busca identificar las variables que influyen en las motivaciones de compra de los mismos, investigar las razones que intervienen en la toma de decisiones en el momento de seleccionar un proveedor eléctrico, adicionalmente detectar la percepción que tienen sobre el servicio ofrecido, la ubicación de las sedes, el inventario disponible y la posición frente a sus principales competidores.

En el desarrollo de las entrevistas se presentaron algunos percances, en su mayoría correspondientes a la poca disponibilidad de tiempo tanto del entrevistador como de los clientes entrevistados, sin embargo, finalmente los resultados fueron los esperados acorde a los objetivos de la investigación y se espera con éstos dar respuestas a algunas inquietudes de la Compañía y elaborar acciones efectivas que contrarresten y mejoren los efectos negativos existentes y trabajar en pro de cultivar y conservar las cualidades y características que se pudieron detectar que agregan gran valor a la Empresa.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

La necesidad de la Compañías actuales de aprender a identificar y reconocer los factores que garantizan su permanencia en el mercado y que además aumentan su crecimiento y posibilidades de expansión en el mismo, ha generado que éstas dejen de ver hacia adentro de sí mismas, de sus procesos y de su funcionamiento interno, para preocuparse por el entorno externo, por las verdaderas necesidades de los consumidores y la mejor manera de atenderlas eficazmente, pues se ha detectado que la satisfacción del cliente es vital para el posicionamiento de la Empresa en el medio.

En el desarrollo del Plan Estratégico se ha observado que la empresa se enfrenta actualmente a un mercado con competidores que cuentan con grandes fortalezas, causantes de quitarle participación en el mercado y reconocimiento en el sector eléctrico, gracias a sus altos estándares de nivel de servicio, calidad y precios competitivos.

Francisco Murillo S.A.S debe identificar y potencializar sus ventajas actuales y trabajar en la detección temprana de sus debilidades y en la actuación orientada a la corrección de las mismas con el fin de cultivar la lealtad de sus clientes y generar nuevas oportunidades de mercado.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo general

Identificar el nivel de satisfacción de los principales segmentos de clientes de Francisco Murillo S.A.S.

Objetivos específicos

- Identificar los factores que influyen en los clientes en el momento de seleccionar un proveedor eléctrico.
- Determinar la influencia que tiene Francisco Murillo S.A.S en el mercado eléctrico actual.
- Evidenciar las posibles falencias de la Compañía en torno a sus procesos.
- Valorar la percepción de los clientes con relación a la calidad de servicio ofrecido.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

La investigación se realiza mediante una entrevista cualitativa cuyo objetivo básico es acceder a la percepción y opinión del entrevistado previamente seleccionado acorde al plan, el fin es comprender sus sentimientos, pensamientos y las motivaciones de sus actos mediante una conversación que incluye una serie de preguntas abiertas semi estructuradas que buscan dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Los estudios cualitativos permiten observar al mismo tiempo, tanto al individuo encuestado como a los objetos de la investigación, con la idea de determinar los estímulos que generan sus conductas, entendiendo que dichas observaciones son de carácter probabilístico, pero que al ser analizadas proporcionan información valiosa y relevante para la investigación.

El método cualitativo posibilita una comunicación flexible al estudiar al individuo en un escenario natural, las respuestas no están limitadas por espacio ni tiempo, permite un estudio más consciente de las actividades y procesos de la Compañía por medio de la observación de la dinámica de los mismos, vistos a través de los ojos del interlocutor.

Adicionalmente, se utiliza el método descriptivo, válido para la investigación de sujetos, temas o situaciones específicas, con el objetivo de identificar las actitudes y costumbres predominantes de una población determinada; no se limita a la recolección de datos, sino a la observación cuidadosa de las relaciones entre dos o más variables involucradas y por medio del análisis de los resultados obtenidos se extraen generalizaciones globales que aporten a los propósitos de la investigación.

La técnica de recolección de información se realiza a través de una entrevista semi estructurada o entrevista mixta, en la cual se alternan una serie de preguntas estructuradas con preguntas espontáneas que surgen en el avance de la misma y que pretenden profundizar en algunas respuestas proporcionadas por el entrevistado, permitiendo mayor libertad en la obtención de la información. El orden de las preguntas se deja a la valoración del entrevistador que acorde a la conversación toma decisiones en torno al desarrollo de los temas a tratar. Permite solicitar al interlocutor aclaraciones o explicaciones de cada uno de los puntos tratados.

Por otra parte, la técnica del análisis de información se realiza por medio del análisis de contenidos, con ésta se busca estudiar el significado de las palabras y de las respuestas obtenidas en la investigación con la detección de la estructura interna de la comunicación.

Formato de recolección de información: Entrevista Semi estructurada

1. En orden, ¿Cuáles son sus principales motivaciones para seleccionar un proveedor eléctrico?
2. ¿Cuáles son los principales factores por los que usted considera que Francisco Murillo SAS se diferencia de sus competidores?
3. Actualmente, ¿Cuál considera usted que es el mayor competidor para Francisco Murillo? ¿Por qué?
4. En general, ¿El almacén cuenta permanentemente con la disponibilidad de material suficiente para satisfacer sus necesidades de compra?
5. ¿Qué opinión tiene acerca de los despachos y las entregas de Francisco Murillo SAS? Argumente su respuesta.
6. ¿En qué concepto tiene la atención brindada por su asesor de cuenta?
7. Cuando su ejecutivo de cuenta no se encuentra o no puede atenderle, ¿Recibe usted eficazmente respuesta a sus solicitudes si se comunica con otro asesor y/o auxiliar de ventas del almacén? Argumente su respuesta.
8. ¿En qué concepto tiene a "Francisco Murillo S.A.S" como proveedor eléctrico?

El tipo de muestreo es intencional o de conveniencia, se selecciona la muestra de modo que los entrevistados sean clientes activos y además hagan parte de cada una de las cuatro áreas o segmentos de compradores principales de la Compañía: Ingeniería, Construcción, Ferreterías y Almacenes eléctricos, de este modo se pretende abarcar en profundidad todas las categorías potenciales de mercado a nivel eléctrico, proporcionando mayor riqueza en la información.

Adicionalmente, estos clientes se consideran idóneos para los propósitos de la investigación por su experiencia, trayectoria en el medio, influencia en el área de desempeño y volúmenes de compras.

Los clientes elegidos fueron.

- Furel Ingeniería S.A

Nombre del entrevistado: Juan Camilo Quiceno

Cargo: Gestor de Compras

- Constructora Furel S.A.

Nombre del entrevistado: Eider Mora

Cargo: Gestor de Compras

- Ferretería y eléctricos la 49 Ltda.

Nombre del entrevistado: Mauricio Ramírez

Cargo: Gerente

- Enercol Medellín S.A.S.

Nombre del entrevistado: Iván Rodríguez

Cargo: Gerente

5.6. LIMITACIONES

Por tratarse de una investigación bajo la modalidad de entrevista, las limitaciones giraron en torno a la disponibilidad de tiempo y espacio tanto del entrevistador como del entrevistado, en su mayoría tuvieron su desarrollo en el transcurso de la jornada laboral de los participantes por lo que era susceptible a interrupciones de éste índole, pese a esto, se cumplieron los objetivos de la investigación y la conversación logró ser espontánea y concluyente.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos del manejo de los resultados se denominan a los entrevistados con números: Furel S.A (1), Constructora Furel (2), Ferretería y Eléctricos la 49 (3) y Enercol Medellín (4).

A través del análisis de los contenidos tratados, la investigación arrojó que las principales motivaciones de compra de los clientes 2, 3 y 4 son muy similares y

giran en torno a precio, stock, calidad, servicio y tiempos de entrega, siendo muy significativo para 3 y 4 la atención oportuna de garantías por tratarse de almacenes, el participante 1 agrega a la lista, además de estas variables, la credibilidad de la Compañía en el medio, indica que todo proveedor debe aportar la información legal y financiera que determine y evidencie su confiabilidad, otorga gran valor a la selección de las marcas que representan y requieren que los productos que distribuyen se acojan y cumplan con las certificaciones y reglamentos técnicos eléctricos vigentes.

Los factores diferenciadores de Francisco Murillo frente a su competencia son principalmente el precio, la disponibilidad permanente de inventario, el nivel de servicio y los tiempos de entrega, el participante 3 agrega como ventaja comparativa adicional la ubicación estratégica de la Compañía mediante dos sedes, optimizando los despachos y facilitando que los clientes recojan los materiales en determinada sede acorde a sus necesidades.

En la pregunta 3 se pudo evidenciar que los competidores más relevantes para la Compañía actualmente son Edemsa en primer lugar y Edemco en segundo lugar para los clientes 1, 2 y 4, su concepto se basa fundamentalmente en la percepción de precios más bajos, por otra parte, el cliente 3 resalta a Equielect como el competidor más significativo, argumentando una óptima calidad de servicio, un tiempo de entrega altamente eficiente y un portafolio más amplio que satisface el entorno industrial.

Para todos los entrevistados el almacén cuenta en la mayoría de las requisiciones con el inventario suficiente para satisfacer sus necesidades de compra, indican incluso que en el caso de no tenerlo disponible para entrega inmediata, el asesor se esfuerza para conseguirlo en el menor tiempo posible y poder dar atención a su solicitud, de no poder hacerlo hay una claridad inmediata con este hecho.

La percepción de los clientes en cuanto a la eficiencia de los despachos está dividida, para los competidores 1 y 3 éstos no son muy eficientes, sugieren que deben llamar permanentemente a averiguar sobre el estado de su pedido e indican que después de la elaboración de la solicitud tardan más de 24 horas en entregar en los lugares especificados, incluso hasta 2 días hábiles, informan sobre una falta de comunicación y coordinación entre las sedes de la Compañía, por ejemplo, si realizan un pedido en la sede centro para ser recogido en la sede Aguacatala o viceversa suelen haber retrasos en la atención de entrega, adicionalmente indican que un solo pedido llega fraccionado, con despachos

provenientes de una sede y de otra, dificultando sus procesos internos ya que requieren la satisfacción de la Orden de compra completa y no por partes. Para los clientes 2 y 4 el tiempo de entrega es satisfactorio, con sugerencias de parte de este último de optimizar el proceso de chequeo de mercancía antes del despacho ya que en constantes ocasiones ha recibido referencias trocadas, elementos quebrados y cantidades incorrectas, generando reprocesos y pérdidas importantes de tiempo.

En términos generales, los entrevistados resaltan el conocimiento, la labor y el servicio prestado por sus respectivos ejecutivos de cuenta, agradeciendo la diligencia, el respeto y calidad de las asesorías tanto técnicas como comerciales.

Una de las preguntas más relevantes de la investigación quiere evidenciar que tipo de atención recibe el cliente cuando su ejecutivo de cuenta no está disponible para atenderle por alguna razón, el grado de insatisfacción es notable en la mayoría de los casos, tres de los clientes refieren que el asesor no cuenta con apoyo auxiliar dentro del almacén, indican que si requieren cotizaciones o información no les es otorgada porque su asesor encargado no se encuentra y que deben realizar la llamada más tarde, hasta el punto que manifiestan la necesidad de buscar otro proveedor ante la incapacidad de respuestas y soluciones a tiempo, para éstos 3 participantes coincide que su Ejecutivo de cuenta es externo y no permanece en el Almacén.

Por otra parte, el participante 3 refiere que siempre encuentra respuesta a sus solicitudes, si su vendedor asignado no está le comunican a otro que le atiende eficientemente, entendiendo para éste caso que su vendedor es interno y cuenta por ende con apoyo comercial permanente dentro de las instalaciones.

Finalizada la entrevista, en términos generales los cuatro clientes califican a Francisco Murillo SAS como un muy buen proveedor, integral, con calidad de servicio y satisfacción al cliente, confiable, respetuoso y a la vanguardia de la detección de las cambiantes necesidades del mercado.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

La población escogida para los efectos de ésta investigación fueron los gerentes y/o encargados del departamento de compras de cuatro segmentos potenciales

del mercado eléctrico: Ingeniería, Construcción, Ferreterías y Almacenes eléctricos, ubicadas en el área metropolitana para 3 de los casos y en el municipio del Caldas para el caso de la ferretería.

Estos usuarios son clientes activos del almacén y compradores potenciales, con capacidad de endeudamiento, experiencia crediticia y económicamente estables.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Francisco Murillo S.A.S cuenta con una percepción positiva de parte de sus principales compradores, es considerado un proveedor eléctrico serio, dinámico, confiable, que distribuye productos de marcas reconocidas y de alta calidad, cuenta con un equipo de ventas amable dispuesto a brindar soluciones y asesorías eficaces en pro de la satisfacción del cliente, logrando la permanencia, el reconocimiento, el posicionamiento y el crecimiento del Almacén en el sector eléctrico.

Las falencias actuales de la Compañía se evidencian principalmente a nivel logístico, pese a que los clientes sugieren al precio como su principal motivación de compra, otorgan mucho valor a la eficiencia en los tiempos de entrega, el Almacén debe trabajar en mejorar la optimización de los despachos con el fin de brindar a los clientes entregas más oportunas, debe realizar técnicas de fijación de precios que le permitan ser siempre competitivos acorde las disposiciones actuales del mercado y garantizar la calidad de servicio en cada uno de los procesos de la Compañía.

Francisco Murillo debe trabajar desde el endomarketing en la estimulación del sentido de pertenencia de todos los trabajadores para con la Compañía, entendiendo que son precisamente ellos sus clientes internos y que tanto el personal de bodega y de servicios varios hasta el más alto ejecutivo deben estar motivados en la consecución de las metas generales de la Empresa, de su satisfacción depende muchas veces como se proyecta la imagen de la misma al cliente exterior.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante para la Compañía realizar constantemente encuestas a sus clientes, no solo con el fin de determinar su grado de satisfacción, sino con la intención de identificar las variaciones del entorno, los nuevos productos que llaman su atención, detectar los competidores que le están quitando participación en el mercado, entender las necesidades de compra de los clientes y hallar las posibles falencias al interior de la Compañía.

Adicionalmente es fundamental que los directivos fomenten la comunicación entre los empleados y estén atentos a los comentarios y sugerencias de los ejecutivos comerciales, pues finalmente son éstos quienes están en permanente contacto con el medio y perciben los cambios al interior del mercado.

Es necesario trabajar desde el endomarketing buscando la satisfacción del cliente interno: los empleados, entendiendo que fomentando el amor y el sentido de pertenencia de los mismos para con la Empresa constituyen herramientas clave para el crecimiento y fortalecimiento de la organización

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Ventas

Incrementar en el año 2016 las ventas netas de Francisco Murillo SAS en un 12% con respecto al año anterior, apoyados en la fuerza de ventas y en la implementación de estrategias claves de marketing.

Participación

Aumentar la participación de Francisco Murillo SAS en ventas de artículos y material eléctrico en Antioquia en un 10% con respecto al año 2015, tanto en función de los ingresos como en la cuota de unidades vendidas.

Margen utilidad

Garantizar para la Compañía un margen de utilidad superior al 10%, gracias al fortalecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y a la realización de actividades que incentiven y estimulen las ventas.

6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

Quejas/reclamos

- Mejorar la experiencia de compra de los clientes de Francisco Murillo SAS ofreciendo un nivel de servicio superior al 90%, a través del mejoramiento de todos los procesos involucrados: cumplimiento de entregas, calidad de la facturación y disponibilidad inmediata de inventario.
- Garantizar un nivel de satisfacción al cliente superior al 80% en cuanto a la percepción de la infraestructura e instalaciones de la Compañía.

Devoluciones y garantías

- Proporcionar a los usuarios agilidad en todos los requerimientos que involucran la atención de devoluciones y garantías logrando dar respuesta a sus solicitudes en un tiempo inferior a 72 horas.

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

Clientes

- Fortalecer la imagen de Francisco Murillo SAS en el mercado eléctrico, con el fin de ganar mayor cercanía con su público objetivo y fidelizarlos, de tal modo, que se incremente el porcentaje de sus compras en un 12% anualmente, garantizando su continuidad y valoración del servicio suministrado.
- Cautivar mayor número de clientes mediante la apertura de nuevos mercados, incrementando anualmente en un 10% el porcentaje de clientes activos.
- Garantizar la satisfacción del cliente interno de la Compañía: los empleados, de modo que permanezca en un nivel superior al 90%.

Posicionamiento

- Garantizar la buena imagen, el servicio y la calidad de la Compañía en el mercado eléctrico antioqueño, aumentando anualmente en un 10% el número de clientes que elijan comprar en Francisco Murillo y no en la competencia.

Producto

- Aumentar la red de proveedores en un 15% con respecto al año anterior, de tal modo que la Compañía permanezca constantemente actualizada y a la vanguardia de las últimas tendencias y/o productos nuevos que involucren al gremio eléctrico.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Tabla 19. Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS		
Empresa:	Francisco Murillo SAS	
Departamento:	Comercial	
Responsable:	Subgerente Alejandro Marín	
Fecha de elaboración:	ene-16	
Este presupuesto está proyectado en ventas netas totales en pesos, se tiene como meta un crecimiento del 12% con respecto al presupuesto cumplido en 2015		
PERÍODO	PRESUPUESTO EJECUTADO 2015	PRESUPUESTO PROYECTADO 2016
Enero	\$ 2,720,357,727	\$ 3,091,315,599
Febrero	\$ 3,265,848,960	\$ 3,711,192,000
Marzo	\$ 3,354,260,800	\$ 3,811,660,000
Abril	\$ 3,405,909,760	\$ 3,870,352,000
Mayo	\$ 3,328,060,560	\$ 3,781,887,000
Junio	\$ 2,988,298,720	\$ 3,395,794,000

Julio	\$ 3,573,031,440	\$ 4,060,263,000
Agosto	\$ 3,216,258,320	\$ 3,654,839,000
Septiembre	\$ 3,878,871,920	\$ 4,407,809,000
Octubre	\$ 3,759,350,320	\$ 4,271,989,000
Noviembre	\$ 3,901,591,760	\$ 4,433,627,000
Diciembre	\$ 3,605,714,640	\$ 4,097,403,000
PRESUPUESTO EJECUTADO 2015		\$ 40,997,554,927
PRESUPUESTO ESTIMADO 2016		\$ 46,588,130,599

Fuente: Elaborado por Alejandro Marín, Subgerente general Francisco Murillo S.A.S.

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Estrategia según ventaja competitiva: Liderazgo en Costos

Vigilar intensivamente los gastos de funcionamiento de la Compañía incluyendo nómina, proveedores, transporte, mantenimiento de instalaciones, entre otros; estudiar y evaluar permanentemente los precios de la competencia con la intención de transmitir el costo unitario bajo obtenido al precio de venta unitario y ofrecer un precio competitivo en relación a los mismos.

De éste modo se logra:

- Dar protección a la Compañía.
- Resistir a una eventual competencia de precios.
- Los precios son fijados por la Empresa y no por los clientes.
- Los aumentos de costos deben ser negociados con los proveedores y no impuestos por ellos.
- Constituir una barrera de entrada para nuevos competidores.
- Evitar la entrada de productos sustitutos.

La empresa debe orientarse al competidor, buscar sus puntos débiles y atacarlos desde el marketing.

Estrategia de crecimiento intensivo: Penetración de mercados

Trabajar y cuidar de manera intensiva los mercados actuales de la Compañía y hacer una propuesta más agresiva a los consumidores de los productos existentes, a través de precios inferiores que la competencia, publicidad llamativa y persuasiva, promoción y asesoría personalizada, de modo que se exploten completamente las oportunidades ofrecidas por los productos con los que se cuenta en la actualidad.

Se logra:

- Mayor consumo de productos por parte de los clientes antiguos.
- Atracción de clientes nuevos y/o clientes de la competencia.

Estrategia de crecimiento intensivo: Desarrollo de mercado

Se propone llegar a segmentos del mercado que no se han manejado antes, Francisco Murillo es muy fuerte a nivel regional, en Medellín y el Urabá Antioqueño, pero no se ha expandido geográficamente en el país en la búsqueda de nuevos clientes.

Se alcanza:

- Mayor recordación y posicionamiento; ya no sólo a nivel local, sino a nivel nacional, aumentando la confiabilidad y el buen nombre de la Compañía.
- Cubrir mayor cuota de mercado, crecimiento en ventas.

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS Y PLAN TÁCTICO

Tabla 20. Formulación de estrategias y plan táctico

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN TÁCTICO	
Objetivo #1	
Incrementar en el año 2016 las ventas netas de Francisco Murillo SAS en un 12% con respecto al año anterior, apoyados en la fuerza de ventas y en la implementación de estrategias claves de marketing.	
Estrategia #1	
Diseñar un plan de actividades que promuevan el incremento de las ventas	
Plan táctico	
° Participar en Ferias nacionales e internacionales del sector eléctrico y materiales para la industria y la construcción.	\$ 10.000.000
° Actividades de promoción y merchandising de productos nuevos e importados que ingresen a la Compañía	\$ 5.000.000
Estrategia #1.1	
Implementar un departamento de marketing para la empresa Francisco Murillo SAS	
Plan táctico	
° Realizar la contratación de personal capacitado en marketing con el fin de implementar a mediano plazo un departamento de mercadeo estructurado.	\$ 30.000.000
° Identificar las oportunidades del mercado, estudiar clientes potenciales , investigar la competencia en cuanto a precios, productos y promociones, identificar la necesidad de nuevos productos de acuerdo a los cambios del entorno, la variación de la tecnología y los cambios en la normatividad eléctrica.	
° Realizar actividades de retención y fidelización de clientes, evaluar la satisfacción de los mismos, garantizar la atención y el buen servicio al cliente.	
° Apoyar la labor de los vendedores externos, soportar los procesos de licitaciones públicas y darle seguimiento, verificar e incentivar el cumplimiento de los presupuestos de ventas.	
Objetivo #2	

Aumentar la participación de Francisco Murillo SAS en ventas de artículos y material eléctrico en Antioquia en un 10% con respecto al año 2015, tanto en función de los ingresos como en la cuota de unidades vendidas.	
Estrategia #2	
Realizar comunicación de marketing para revitalizar la imagen de la Compañía y desarrollar actividades que le permitan obtener una mayor cuota de mercado en base a las estrategias implementadas por la competencia.	
Plan táctico	
° Diseñar e implementar una página web bien ejecutada, que le permita a los clientes nuevos y actuales conocer el portafolio de la Compañía, descargar precios, certificados, tener información de productos y realizar solicitudes de cotizaciones	\$ 10.000.000
° Realizar actividades de comunicación de marketing, tales como: telemarketing, correos masivos vía e-mail, entre otras; mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles de la Compañía.	\$ 0
° Realizar seguimiento a los precios y estrategias de la competencia y a las variaciones del mercado eléctrico en general, realizando visitas y llamadas a los mismos de modo incógnito	\$ 0
Objetivo #3	
Garantizar para la Compañía un margen de rentabilidad superior al 10%, gracias al fortalecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y a la realización de actividades que incentiven y estimulen las ventas.	
Estrategia #3	
Liderazgo en costos: Vigilar intensivamente los gastos de funcionamiento de la Compañía.	
Plan táctico	
° Realizar alianzas estratégicas con proveedores, de tal modo que se obtengan para la Compañía las mejores condiciones comerciales de negociación y la magnificación del portafolio de productos.	\$ 0
° Evaluar y vigilar permanentemente gastos de nómina, proveedores, transporte, mantenimiento de instalaciones, servicios, entre otros.	\$ 0
° Estudiar y evaluar permanentemente los precios de la competencia con la intención de transmitir el costo unitario bajo obtenido al precio de venta unitario y ofrecer un precio competitivo en relación a los mismos.	\$ 0
Objetivo #4	

Mejorar la experiencia de compra de los clientes de Francisco Murillo SAS ofreciendo un nivel de servicio superior al 90%, a través del mejoramiento de todos los procesos involucrados: cumplimiento de entregas, calidad de la facturación y disponibilidad inmediata de inventario.	
Estrategia #4	
Rediseñar y mejorar los procesos actuales de la Compañía en relación a la atención al cliente, servicio comercial, despachos, logística e inventario.	
Plan táctico	
° Adecuar cámaras con servicio cerrado de televisión, con el fin de supervisar y vigilar el manejo de inventario y despachos de mercancía, reduciendo el robo de mercancía y garantizando la veracidad de la información entregada por sistema.	\$ 8.000.000
° Contratar personal calificado en seguridad, verificación, seguimiento y supervisión de inventario	\$ 12.000.000
° Capacitación de personal orientada a la calidad de servicio	\$ 0
° Realizar mediciones mensualmente de tiempos de entrega y calidad de facturación	\$ 0
Estrategia #4.1	
Desarrollar actividades para fortalecer y garantizar la calidad en la experiencia de compra del cliente	
Plan táctico	
° Realizar mediciones que indiquen el nivel de satisfacción de los clientes en un período de tiempo determinado	\$ 0
Objetivo #5	
Garantizar un nivel de satisfacción al cliente superior al 80% a través de la optimización de todas las actividades que involucran el servicio al cliente y del mejoramiento de la infraestructura e instalaciones de la Compañía.	
Estrategia #5	
Mejoramiento de la infraestructura y locaciones físicas que involucran el proceso de compra del cliente	
Plan táctico	
° Rediseño, actualización, adecuación y mejoramiento de la sala de ventas por mostrador, otorgándole a la Compañía una imagen renovada, con clase, tecnología en iluminación y comodidad.	\$ 5.000.000
Objetivo #6	

Fortalecer la imagen de Francisco Murillo SAS en el mercado eléctrico, con el fin de ganar mayor cercanía con su público objetivo y fidelizarlos, de tal modo, que se incremente el porcentaje de sus compras en un 12% anualmente, garantizando su continuidad y valoración del servicio suministrado.	
Estrategia #6	
Fidelización de clientes.	
Plan táctico	
° Generar una base de datos de clientes sólidos para la Compañía, tanto activos como potenciales y garantizar su actualización constante, con el fin de usar estrategias de retención y fidelización a través del mejoramiento de la experiencia de compra.	\$ 0
° Realizar estudios de mercado para permitir el acceso continuo a la información de las necesidades actuales de los clientes y el entorno.	\$ 0
° Desarrollar planes de retención de clientes	\$ 0
Objetivo #7	
Cautivar mayor número de clientes mediante la apertura de nuevos mercados, incrementando anualmente en un 10% el porcentaje de clientes activos.	
Estrategia #7	
Penetración de mercados	
Plan táctico	
° Realizar actividades de publicidad y promoción mediante entrega de volantes y medios de correo masivos vía Web.	\$ 1.000.000
° Trabajar y cuidar de manera intensiva los mercados actuales de la Compañía y desarrollar propuestas más agresiva a los consumidores de los productos ofertados	\$ 0
° Promoción y asesoría personalizada	\$ 0
Estrategia #7.1	
Desarrollo de mercados: expandirse geográficamente en el país en la búsqueda de nuevos clientes, con el propósito de cautivar segmentos del mercado en los que no se ha incursionado antes, dado que Francisco Murillo únicamente es muy fuerte a nivel regional, en Medellín y el Urabá Antioqueño.	
Plan táctico	
Participar en procesos de licitaciones y contrataciones públicas a nivel nacional	\$ 10.000.000

Realizar la contratación de un asesor de servicio al cliente que cubra el territorio nacional, inicialmente mediante atención telefónica.	\$ 10.000.000
Objetivo #8	
Garantizar la buena imagen, el servicio, la calidad y el posicionamiento de la Compañía en el mercado eléctrico antioqueño, aumentando anualmente en un 10% el número de clientes que elijan comprar en Francisco Murillo y no en la competencia.	
Estrategia #8	
Realizar técnicas de crecimiento intensivo y posicionamiento, incrementando la cuota de mercado, la visibilidad y el reconocimiento de la Compañía	
Plan táctico	
Crear e Implementar un plan de referidos que beneficie a los actuales clientes de la Compañía atrayendo nuevos consumidores potenciales	\$ 10.000.000
Realizar mediciones de la percepción de los consumidores acerca de la Compañía	\$ 0
Objetivo #9	
Aumentar la red de proveedores en un 15% con respecto al año anterior, de tal modo que la Compañía permanezca constantemente actualizada y a la vanguardia de las últimas tendencias y/o productos nuevos que involucran al gremio eléctrico.	
Estrategia #9	
Estudio de mercado, alianza con proveedores y desarrollo de productos	
Plan táctico	
Realizar seguimiento a las variaciones del entorno y el mercado y a los constantes cambios en la tecnología y desarrollo de productos al interior del sector eléctrico	\$ 0
Aumentar la red de proveedores que permitiendo ofrecer a los proveedores una oferta integral	\$ 0
Objetivo #10	
Garantizar la satisfacción del cliente interno de la Compañía: los empleados, de modo que permanezca en un nivel superior al 90%, orientando los esfuerzos al mejoramiento del clima organizacional.	
Estrategia #10	
Incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la Compañía a través de un área de recursos humanos preocupada por atender sus necesidades y recomendaciones.	

Plan táctico	
Reforzar el mejoramiento del clima organizacional de la Compañía a través de actividades de integración y fortalecimiento de relaciones entre los trabajadores y sus directivos.	\$ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 21. Presupuesto del plan de mercadeo

ESTRATEGIA	COSTO
Estrategia #1	\$ 15.000.000
Diseñar un plan de actividades que promuevan el incremento de las ventas	
Estrategia #1.1	\$ 30.000.000
Implementar un departamento de marketing para la empresa Francisco Murillo SAS	
Estrategia #2	\$ 10.000.000
Realizar comunicación de marketing para revitalizar la imagen de la Compañía y desarrollar actividades que le permitan obtener una mayor cuota de mercado en base a las estrategias implementadas por la competencia.	
Estrategia #3	\$ 0
Liderazgo en costos	
Estrategia #4	\$ 20.000.000
Rediseñar y mejorar los procesos actuales de la Compañía en relación a la atención al cliente, servicio comercial, despachos, logística e inventario.	
Estrategia #4.1	\$ 0
Desarrollar actividades para fortalecer y garantizar la calidad en la experiencia de compra del cliente	
Estrategia #5	\$ 5.000.000

Mejoramiento de la infraestructura y locaciones físicas que involucran el proceso de compra del cliente	
Estrategia #6	\$ 0
Fidelización de clientes.	
Estrategia #7	\$ 1.000.000
Penetración de mercados	
Estrategia #7.1	\$ 20.000.000
Desarrollo de mercados	
Estrategia #8	\$ 10.000.000
Realizar técnicas de crecimiento intensivo y posicionamiento, incrementando la cuota de mercado, la visibilidad y el reconocimiento de la Compañía	
Estrategia #9	\$ 0
Estudio de mercado, alianza con proveedores y desarrollo de productos	
Estrategia #10	\$ 1.000.000
Incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la Compañía a través de un área de recursos humanos preocupada por atender sus necesidades y recomendaciones.	
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 112.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Con el fin de subsidiar el plan de mercadeo a través de las ventas, el punto de equilibrio del plan de mercadeo sería:

$$\text{Punto de equilibrio Plan de mercadeo} = \frac{\text{Total de inversión en mercadeo}}{\text{Margen bruto de rentabilidad en ventas}} = \frac{\$112.000.000}{12\%}$$

Punto de equilibrio = \$933.333.333
Plan de mercadeo

La empresa debe de vender alrededor de \$934.000.000 para subsidiar la inversión que propone el plan de mercadeo diseñado, con el fin de que se financie así mismo y no requiera recursos adicionales.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA

Valorando que una de las estrategias del plan de mercadeo incluye la remodelación y adecuación de las áreas de atención por mostrador de ambas sedes, se requiere:

- Mejoramiento en la iluminación, cambiando de tubería fluorescente y bombillería halógena a iluminación LED, siendo consecuentes con las campañas de cuidado al medio ambiente, de protección a la salud y de ahorro de energía, haciendo evidente ante los clientes que la Compañía está a la vanguardia de la tecnología y se preocupa por la imagen que proyecta a sus consumidores.
- Pese a que el área de despachos por mostrador es relativamente pequeña en ambas sedes, se recomienda disponer de asientos cómodos para la espera de los clientes y un dispensador de agua, entendiendo que la razón de ser de la Compañía son los clientes y de su satisfacción dependen las compras.
- Mejoramiento y organización del área de despachos de mercancía, disponiendo estratégicamente de un lugar previamente demarcado para este fin, de modo que se diferencie claramente el área de mercancía que entra y el área para realizar entregas de material.

7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS

Teniendo en cuenta que la satisfacción de los trabajadores es primordial, dado que son el recurso principal de la Compañía, se propone:

- Recursos físicos: Disponer las locaciones y suministrar las herramientas apropiadas para el bienestar del personal, especialmente las que involucran sus horas de almuerzo y descanso.

Se considera también necesario:

- Recursos tecnológicos: Desarrollo e implementación de la página Web de la Empresa y del circuito cerrado de televisión, con la disposición de cámaras que permitan mayor vigilancia al interior de la bodega y en el área de despachos de mercancía.
- Recurso humano: Personal calificado para la creación del Departamento de marketing de la Compañía, indispensable para el posicionamiento, fortalecimiento y crecimiento de la Compañía; y personal capacitado para la vigilancia, seguimiento y control de inventario.

7.1.2. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- Se requiere vincular a toda la organización a una cultura de calidad de servicio, orientada en la satisfacción del cliente mediante el mejor desempeño posible en cada una de las funciones y procesos internos, fomentar el sentido de pertenencia, el amor y el respeto por la Compañía.
- Fomentar la importancia del trabajo en equipo valorando el rol que cumple cada uno de sus trabajadores y entendiendo que la asociación positiva de todos hacia un mismo objetivo conllevan al éxito y bienestar de la Organización.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

- Participación en ferias: $(\text{Participación en ferias} / \text{Total de ferias del sector eléctrico}) \times 100$

Este indicador permitirá evaluar una de las estrategias de comunicación de marketing de la Compañía a nivel nacional e internacional.

- Promoción: $(\text{Líneas de productos promocionados vendidos} / \text{Líneas de productos totales vendidos}) \times 100$

Con el fin de identificar los resultados de los esfuerzos de marketing de producto y promoción, se identificará si estos productos logran capturar mayor interés de los consumidores que los no promocionados.

- Satisfacción del cliente: $(\text{Clientes satisfechos en un período} / \text{Clientes totales del período}) \times 100$

Este indicador es uno de los más representativos para la Compañía, pretende evaluar el índice de satisfacción del cliente y trabajar en el desarrollo de actividades para mantenerlo en un alto nivel.

- Cuota de ventas en unidades: $(\text{Unidades vendidas} / \text{Unidades vendidas en el mercado}) \times 100$

Entrega información del nivel de ventas por unidades vendidas en relación a la competencia.

- Cuota de ventas en función de los ingresos: $(\text{Ventas de la Compañía en pesos} / \text{Ventas totales del mercado en pesos}) \times 100$

Entrega información del nivel de ventas por ingresos netos en relación a la competencia.

- Cumplimiento en las entregas: $(\text{Total de pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos despachados}) \times 100$

Se pretende evaluar y vigilar el cumplimiento en los tiempos estipulados por la empresa para la realización de despachos e identificar las acciones a realizar para reducirlos en la mayor medida posible.

- Calidad en la facturación: $(\text{Total de notas crédito} / \text{Total de facturas realizadas}) \times 100$

Indica la calidad a nivel de facturación, ya sea por faltantes de mercancía en el momento de los despachos o errores de digitación.

Este indicador pondrá en evidencia la veracidad y credibilidad del inventario visualizado por sistema y el inventario disponible físicamente, de modo que se tomen acciones correctivas en la disposición, vigilancia y control del mismo.

- Pedidos pendientes por facturar: $(\text{Total de pedidos pendientes por facturar} / \text{Total de pedidos facturados}) \times 100$

Demuestra los retrasos en el proceso de facturación, ya sea por falta de tiempo del vendedor para su trámite o por faltantes en inventario que dificulten el proceso de venta.

- Exactitud del inventario: $(\text{Valor diferencia por faltantes en inventario} / \text{Valor total de inventario}) \times 100$

Entrega información sobre la continuidad en faltantes de inventario con el fin de tomar acciones de vigilancia y medidas correctivas.

- Nivel de reclamaciones: $(\text{Número de clientes con reclamaciones en un período} / \text{Clientes totales del período}) \times 100$

Indica el porcentaje de reclamaciones de cualquier índole, ya sea por servicio o calidad.

- Calidad de línea/ productos: $(\text{número de unidades aceptadas de una línea de productos} / \text{Total de unidades facturadas de la línea}) \times 100$

Se busca identificar permanentemente la calidad de los productos suministrados por la Empresa y ver en qué líneas se presentan la mayor cantidad de fallas y averías, permitiendo comunicar a tiempo a los fabricantes las posibles anomalías en lotes de producción o errores en el ensamble de productos y no transferirlos al cliente.

- Crecimiento de mercado: $(\text{Clientes nuevos que compraron en un período} / \text{Clientes totales activos del período}) \times 100$

Se observa el porcentaje de adquisición de nuevos mercados para garantizar la expansión y el crecimiento de la compañía a nivel local, regional y nacional.

- Crecimiento de proveedores: $(\text{Proveedores nuevos en un período} / \text{Proveedores totales del período}) \times 100$

Este indicador permite identificar el crecimiento de la red de proveedores acorde a las últimas tendencias y/o productos que la Compañía requiere para su expansión.

- Nivel de satisfacción de los empleados: $(\text{Empleados satisfechos} / \text{Empleados totales}) \times 100$

Este indicador permite evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores, buscando métodos y recursos que logren alcanzar un resultado positivo y reforzar la mejora del clima organizacional.

- Fidelidad de clientes: $(\text{Numero de compras de un cliente en un período} / \text{Promedio total de compras del cliente período anterior}) \times 100$

Este indicador permite evaluar el grado de fidelidad y lealtad de los clientes de la organización, visto desde la continuidad de sus compras en el tiempo.

- Referidos: $(\text{Número de clientes activos referidos en un período} / \text{Número de clientes totales del período}) \times 100$

Otorga información a la Compañía del porcentaje de usuarios referidos y/o recomendados por los clientes gracias a la calidad de servicio de la Organización.

- Cumplimiento del presupuesto de ventas: $(\text{Ventas totales del período} / \text{Presupuesto de ventas del período}) \times 100$

Verificar el nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas esperado por la Gerencia de la Compañía.

CONCLUSIONES

- Se logra desarrollar para la Compañía Francisco Murillo SAS un plan de mercadeo completo en busca de las estrategias que posicionen y fortalezcan la imagen de la empresa y logren el crecimiento de la misma a nivel local, regional y nacional.
- Como resultado de éste proyecto se pudo identificar que la Empresa a través de los años ha logrado crear relaciones de valor con sus clientes, la reconocen como una organización en la que se puede confiar, estable, con buen servicio, productos de calidad y precios altamente competitivos, sin embargo se hace necesario la mejora en sus procesos logísticos, la velocidad en los tiempos de entrega, el control del inventario, la renovación de las instalaciones y el fomento del espíritu de colaboración entre el personal en base al logro y la consecución de los objetivos y metas colectivas.
- Gracias a los resultados otorgados por la investigación de mercado se pudieron identificar las falencias y ventajas que tiene la Compañía con respecto a su competencia directa, de modo de determinar las acciones necesarias para tomar provecho de las oportunidades que presenta el mercado y corregir las posibles debilidades.
- El crecimiento en los sectores de industria y construcción en el país hace que se visualice un futuro promisorio para Francisco Murillo; identificar las necesidades del entorno, cautivar clientes potenciales, trabajar en estrategias de apertura de mercados y reconocer a tiempo los nuevos productos disponibles a la vanguardia la tecnología, serán herramientas claves para el éxito de la Compañía.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un Departamento de Marketing en la Compañía que se encargue de identificar las oportunidades del mercado y estudiar clientes potenciales, investigar la competencia en cuanto a precios, productos y promociones, realizar actividades de retención y fidelización de clientes, evaluar la satisfacción de los mismos, apoyar la labor de los vendedores externos, garantizar la atención y el buen servicio, identificar la necesidad de nuevos productos de acuerdo a los cambios del entorno, la variación de la tecnología y los cambios en la normatividad eléctrica, soportar los procesos de licitaciones públicas y dar seguimiento ,verificar e incentivar el cumplimiento de los presupuestos de ventas.
- Se recomienda a la Compañía trabajar en estrategias de comunicación, inicialmente a partir del desarrollo de una página web que permita la visualización a clientes antiguos y nuevos del portafolio de productos ofrecido por la empresa.
- Se sugiere dar un aspecto visual renovado a la imagen de las instalaciones de la Compañía, que denoten el compromiso de la organización por las buenas prácticas de ahorro y eficiencia de la energía a la vanguardia de la tecnología y demuestren el interés de brindar espacios adecuados al cliente para su satisfacción y comodidad.
- Se sugiere trabajar al interior de la Compañía en el fortalecimiento del clima organizacional, incentivar y estimular el desarrollo de las capacidades del recurso humano, capacitar el personal y brindar herramientas que proporcionen su satisfacción y bienestar.

REFERENCIAS

- Albis Pérez, I.(noviembre 7 de 2013) . Alumbrado público contará con luminarias tipo LED. *La Vanguardia*. Recuperado de [http://www.vanguardia.com/santander/area-metropolitana/232827-alumbrado-publico-contara-con-luminarias-tipo-led.\)](http://www.vanguardia.com/santander/area-metropolitana/232827-alumbrado-publico-contara-con-luminarias-tipo-led.)
- Céspedes Sáenz, Alberto (2001). *Principios de mercadeo*. (Tercera edición).Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones.
- Churchill Jr, Gilbert A (2003). *Investigación de mercados*. (Cuarta edición). México. Thomson Learning.
- DANE, (17 de Junio 2016). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/estadisticas-de-edificacion-de-licencias-de-construccion-elic>
- D.C, Y (s.f). Estructura y funciones de las áreas que componen el departamento de marketing. *Yolanda D.C Marketing y Empresa*. Recuperado de: <https://yolandadc.wordpress.com/2012/05/23/estructura-y-funciones-de-las-areas-que-componen-el-departamento-de-marketing/>
- EDEMSA, (s.f). Recuperado de <http://www.edemsa.com.co/index.php/es/matriz-de-negocio>
- ELECTRICALFACTS, (s.f). Recuperado de: http://www.electricalfacts.com/neca/science_sp/electricity/history_sp.shtml
- EL UNIVERSAL, (23 de enero 2016), recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/economica/construccion-e-industria-lideraran-la-generacion-de-empleo-en-2016-217255>
- Ferrel, O.C & Hartline, M (2012). *Estrategia de Marketing*. (Quinta edición). México: Cengage Learning Editores.
- Francisco Murillo S.A.S (s.f). [Manual interno]. *Manual de calidad*.
- Kinncar, T.C y Taylor, J.R (1993). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. (Cuarta edición). McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Octava edición). México: Pearson Educación.

- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid, España: Pearson Educación.
- López, N. y Sandoval, I. (s.f). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf
- Marín, A. (2016). Entrevista personal de M.I., López Montoya, Medellín, Colombia.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (Quinta edición). Madrid, España: Centro de estudios financieros.
- Murillo Vélez, J.G. (2015). Entrevista personal de M.I., López Montoya, Medellín, Colombia.
- Porter, M (s.f).Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- PROCOLOMBIA, (s.f). Recuperado de: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/materiales-de-construccion.html>
- Quiroz, J (s.f). *Manual de planeación estratégica institucional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica6.shtml>
- Revista Dinero (23 de julio 2010). Ferreterías, se preparan con todos los fierros. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicionimpresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755>
- RCN, (s.f). Recuperado de: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/significa-el-aumento-del-precio-del-dolar-colombia>.
- Vélez Álvarez, L.G. (2011). *Breve historia del sector eléctrico colombiano*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://luisquillermovelezalvarez.blogspot.com.co/2011/09/breve-historia-del-sector-electrico.html>.

