

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERROMETRO  
LAS GRANJAS EN SANTIAGO DE CALI**

**OSCAR LEONARDO ALVARADO ALVARADO  
CAROL TATIANA MARTINEZ CALLE**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERROMETRO  
LAS GRANJAS EN SANTIAGO DE CALI**

**OSCAR LEONARDO ALVARADO ALVARADO  
CAROL TATIANA MARTINEZ CALLE**

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales**

**Director  
JUAN MARTIN RAMIREZ  
Economista  
Especializacion en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**ROBERT TRIANA**

---

**Jurado**

**LUIS RAUL DOMINGUEZ**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 16 de Diciembre de 2013**

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>13</b>
<b>1 ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>2 PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ENUNCIADO</b>	<b>17</b>
<b>2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>3 JUSTIFICACION</b>	<b>19</b>
<b>4 OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>20</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>20</b>
<b>5 MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>21</b>
<b>5.1 MARCO TEORICO</b>	<b>21</b>
<b>5.1.1 Plan de marketing Estratégico</b>	<b>21</b>
<b>5.1.2 Historia y desarrollo de la Industria de la Construcción</b>	<b>22</b>
<b>5.1.3 La Industria de la Construcción</b>	<b>24</b>
<b>5.1.4 Auge y desarrollo de la Construcción en Cali</b>	<b>26</b>
<b>5.1.5 Programas Gubernamentales de Vivienda</b>	<b>27</b>
<b>5.1.6 Construcción y Medio Ambiente</b>	<b>27</b>
<b>5.1.6.1 Aspectos</b>	<b>27</b>
<b>5.1.6.2 Recursos</b>	<b>28</b>
<b>5.1.7 Espacio Público</b>	<b>29</b>
<b>5.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>29</b>
<b>5.3 MARCO LEGAL Y ETICO</b>	<b>32</b>
<b>5.3.1 Código de Comercio”</b>	<b>32</b>
<b>5.3.2 Estatuto Tributario</b>	<b>34</b>

5.3.3	Constitución Política y el Código Sustantivo del Trabajo	36
5.3.4	Compromiso ético	37
5.4	<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	37
5.4.1	Santiago de Cali .	37
5.4.2	Ubicación de La Empresa.	38
5.4.3	Datos Grupo de Trabajo	39
5.5	<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	39
5.5.1	Mision	39
5.5.2	Vision	40
5.5.3	Estructura Organizacional	40
6	<b>ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	43
6.1	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	43
6.2	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	43
6.3	<b>FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	43
6.3.1	Fuentes primarias .	43
6.3.2	Fuentes secundarias	43
6.4	<b>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	44
6.4.1	Técnicas estadísticas	44
6.4.2	Presentación de la información	44
6.5	<b>INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	44
6.5.1	Encuestas	44
6.6	<b>RECURSOS QUE SE UTILIZARAN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO</b>	45
6.6.1	Recurso humano .	45
6.6.2	Recurso Material	45
6.7	<b>METODOLOGÍA DE DESARROLLO</b>	45
7	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	47
7.1	<b>DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b>	48
7.2	<b>ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS</b>	48
7.2.1	Marketing y no Marketing	48
7.2.2	Análisis de Capacidades Internas	49
7.3	<b>ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA</b>	50
7.3.1	Factores del Mercado	50
7.3.2	Tamaño y crecimiento de la categoría.	50
7.3.3	Situación del ciclo de vida de producto	51

7.3.4	Estacionalidad	51
7.3.5	Rentabilidad	52
7.4	<b>FACTORES MEDIOAMBIENTALES</b>	52
7.4.1	Análisis del Macroambiente	52
7.4.2	Entorno Económico	53
7.4.2.1	Crecimiento de la economía	54
7.4.2.2	El dólar no levanta cabeza	54
7.4.2.3	Inflación controlada	55
7.4.2.4	Tasa de interés sin sorpresas	55
7.4.2.5	Desempleo Por debajo del 10%	55
7.4.2.6	Crudo y carbón, a la baja	56
7.4.2.7	La producción y las ventas	56
7.4.2.8	El comercio saludable	56
7.4.2.9	Locomotoras toman impulso	57
7.4.3	Entorno Sociocultural	57
7.4.4	Entorno Político – Jurídico	59
7.4.5	Entorno Tecnológico	60
7.5	<b>ANÁLISIS DEL NEGOCIO</b>	61
7.6	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	63
7.6.1	Análisis de Fuerzas Competitivas	65
7.6.2	Análisis de Competidores (MATRIZ MPC)	68
7.7	<b>MATRIZ MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)</b>	70
7.8	<b>MATRIZ MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)</b>	73
7.9	<b>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN</b>	75
7.9.1	Posición Estratégica de la empresa	75
7.9.2	Modelo de Posicionamiento	76
7.9.2.1	Oportunidades	81
7.9.2.2	Amenazas	81
7.9.2.3	Fortalezas	82
7.9.2.4	Debilidades	82
7.9.2.5	Estrategias F.O.	83
7.9.2.6	Estrategias F.A.	83
7.9.2.7	Estrategias D.O.	83
7.9.2.8	Estrategias D.A.	83

7.9.3	Antigüedad en el Mercado	84
8	OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING	85
8.1	OBJETIVO GENERAL DE MARKETING	85
8.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING	85
8.3	PLAN DE ACCIÓN DEL MARKETING	86
8.4	ESTRATEGÍAS DE SOPORTE AL MARKETING	90
8.4.1	Estrategia de concentración	90
8.4.2	Estrategias de precio	90
8.4.3	Estrategia de plaza	90
8.4.4	Estrategias de producto – servicio	90
9	PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN	91
9.1	PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES DE MERCADEO	91
9.2	PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS	93
9.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING	94
9.3.1	Viabilidad financiera del plan de mercadeo	94
9.4	MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	95
	10. CONCLUSIONES	99
	11. RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFIA	102

## LISTA DE CUADROS

	pag.
<b>Cuadro 1. Medicion riesgo profesional</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 2. Calculo muestra probabilística simple</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 3. Oportunidades y Amenazas del Entorno economico</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 4. Oportunidades y Amenazas del entorno social y cultural</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 5. Oportunidades y Amenazas del entorno político y jurídico</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 6. Oportunidades y Amenazas del entorno tecnológico</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 7. Analisis de las cinco fuerzas competitivas FERROMETRO LAS GRANJAS PYMES EN CALI</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo (MPC)</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 9. Matriz (EFI) FERROMETRO LAS GRANJAS</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 10. Matriz (EFE) FERROMETRO LAS GRANJAS</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 11. Matriz DOFA FERROMETRO LAS GRANJAS</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 12. Plan de acción objetivo uno</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 13. Plan de acción objetivo dos</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 14. Plan de acción objetivo tres</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 15. Cronograma de actividades para el plan de mercadeo</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 16. Estado de Resultados Projectados con plan de mercadeo estratégico 2014</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 17: Comparacion de resultados operativos año 2014 – 2013</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 18: Viabilidad financiera del plan de mercadeo</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 19. Control de crecimiento del negocio</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 20. Control de sostenibilidad comercial</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 21. Control de generacion de utilidades</b>	<b>98</b>



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pag.</b>
<b>Figura 1. Mapa de Cali</b>	<b>38</b>
<b>Figura 2. Estructura organizacional</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3. Fases de la elaboración del proyecto</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4. Posicion estrategica FERROMETRO LAS GRANJAS</b>	<b>75</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pag.</b>
<b>Anexo A. Formato de encuesta institucional</b>	<b>106</b>
<b>Anexo B. Formtato de encuesta a clientes parciales</b>	<b>109</b>
<b>Anexo C. Resultado de la operación a clientes potenciaes</b>	<b>112</b>
<b>Anexo D. Resultados de le encuesta a clientes de los bienes y servicios que presta la empresa</b>	<b>123</b>

## RESUMEN

El presente estudio formula un plan de mercadeo estratégico a la empresa Ferrometro las Granjas de la comuna 10 de Cali; con el que se busca darle soluciones a las bajas ventas que viene presentando en los dos últimos años.

En primera instancia; se realizó un análisis situacional externo e interno donde se estableció que el entorno externo le favorece con una atractividad de 2,62 puntos y que su entorno interno también es positivo 2,65, a pesar de que presenta algunas debilidades administrativas y comerciales por resolver.

En este escenario situacional se determinó que la compañía se encuentra en una posición estratégica de expansión y fortalecimiento, donde debe aplicar la estrategia genérica localizada, dado que debería tener una orientación hacia los clientes de la construcción que es el sector donde más se ha especializado la empresa y el de mayor demanda y crecimiento en el campo ferretero, según el comportamiento del sector estudiado y los resultados de las encuestas.

Por lo tanto, el objetivo de mercadeo se focalizó especialmente en aumentar las ventas en un 10% mediante tres objetivos estratégicos a lograr: el aumento de los clientes potenciales en la comuna 10, el aumento de la fidelización en los clientes actuales y el mejoramiento del servicio al cliente. Todo enfocado especialmente al segmento de materiales de construcción.

En efecto, el presupuesto y la implementación del plan de mercadeo estratégico arrojó unas inversiones totales de \$45.200.000, de los cuales se espera mejorar la rentabilidad de la empresa de un 3,27% actual a un 12,75%. Con una evaluación económica que reporta una TIR (Tasa interna de retorno) de 42,43% y un VPN (Valor presente neto) de \$19.180.292 que es la utilidad general del proyecto.

**Palabras Claves:** Plan de mercadeo estratégico, posicionamiento estratégico, fidelización, tasa interna de retorno, valor presente neto.

## ABSTRACT

This study formulates a strategic marketing plan for the company Ferrometro las granjas commune farms 10 Cali, which seeks to provide solutions to low sales that has been showing in the last two years.

External and internal situational analysis which established that the external environment will favor with 2.62 points and attractiveness of your internal environment only reaches a fair result of 2.65 was performed, since it has many administrative weaknesses, in the first instance and commercial resolved.

In this situational scenario was determined that the company is in a strategic position to expand and strengthen, where it should apply the Generic strategy Located, as should have a customer orientation of the construction is the sector where more specialized the business and higher demand and growth in the hardware field, according to the behavior studied and the results of field surveys.

Therefore, the aim of marketing is especially focused on increasing sales by 10% to achieve three strategic objectives: increasing the potential customers in the district 10, the increase loyalty in existing customers and improving customer service. All specially focused building materials segment.

Indeed, budget and implementation of the strategic marketing plan threw a total investment of \$ 45.200.000, which is expected to improve the profitability of 3.27 % today to 12,75%. With an economic evaluation reported an IRR (internal rate of return) of 42,43% and a NPV (net present value) of \$ \$19.180.292 which is the general usefulness of the project.

**Keywords: Strategic marketing plan, strategic positioning, loyalty, internal rate of return, net present value.**

## INTRODUCCION

“Ferrometro las Granjas” se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, es una empresa con una trayectoria de 25 años en el mercado que comercializa bienes y servicios para la construcción.

En su ubicación; barrio las Granjas, es la empresa más antigua del sector, pero con el tiempo aparecieron varios competidores entre ellos: Ferretería Arrayanes, Construmateriales, Ferretería La Fe, Ferretería Alfred, Ferretería Celemin, Construcasa; lo cual han ocasionado que la ferretería pierda participación en un mercado donde relativamente era una de las primeras opciones de compra del consumidor, gracias a esto la rotación de los productos en este mercado es más variable pues el consumo ha disminuido debido a la guerra de precios y a las estrategias comerciales de las ferreterías de la comuna 10 mencionadas anteriormente.

Adicionalmente la compañía maneja sus procesos comerciales de manera empírica, dado que no cuenta con un plan estratégico que le dirija de forma adecuada sus recursos, lo cual impacta negativamente sobre sus utilidades, y más cuando no se tienen identificadas las líneas de mayor rentabilidad.

En este sentido, las empresas cada día mejoran su desempeño a partir de sus experiencias dándose cuenta de la forma en que se opera en cada uno de sus respectivos mercados, de su rol dentro de él y cada una de las amenazas a la cuales se enfrentan. Siendo necesario tomar determinaciones, formulando estrategias e implementando diferentes planes de acción que ayuden a cumplir sus objetivos corporativos.

Estas estrategias generan un aprendizaje que conllevan a una evolución empresarial. Se vivencia en la actualidad un escenario globalizado y altamente competitivo en el sector comercial, referente al mercado ferretero. Por lo tanto, se hace necesario del uso de técnicas y herramientas administrativas que permitan en forma idónea y eficaz hacer frente a esta coyuntura.

Las organizaciones tienen la obligación de reinventarse constantemente; es por ello, diseñan e implementan estrategias con el fin de obtener ventajas competitivas, que les permitan visualizar sus metas y de esta manera ofrecer a cada cliente excelentes servicios, beneficios y una óptima satisfacción. En este sentido, el plan de marketing se presenta como una herramienta estratégica, para

todas las empresas que deseen entrar en el mercado, mantenerse en él y lo más importante; triunfar en este mundo tan competitivo y vanguardista.

Por medio del plan de mercadeo estratégico se busca la fidelización del consumidor; de tal forma que tenga en cuenta a Ferrómetro las Granjas en sus proyectos de construcción de vivienda o cualquier otra obra. Por ello se requiere que la ferretería sea más competitiva en cuanto precios y servicios prestados, con el fin de mantenerse en el medio y poderse posicionar para alcanzar las metas propuestas, donde se logre un sistema de control y dirección más eficiente.

## 1 ANTECEDENTES

La empresa “Ferrometro las Granjas” se encuentra ubicada en el sur de Cali. Fue creada por el Señor Leonardo Alvarado Quintero en el año 1999, cuando compra una ferretería que se había quebrado.

Su principal visión estaba en el punto de ubicación; después de trabajar como jefe de cartera en Goodyear de Colombia durante 20 años; quiso independizarse y formar una empresa que le brinde estabilidad y generar empleo.

Fue así como inició Ferrometro las Granjas ubicada en la Cl. 16 No. 44 – 20 esquina del Barrio las Granjas; fue el lugar donde visualizo su negocio como estrategia por su ubicación.

El señor Leonardo Alvarado; después de haber visitado con motivo de compra ya varios establecimientos; inicio la ferretería con un trabajador que tenía experiencia con el propietario anterior y fue la persona que le compartió su conocimiento y le ayudó con el manejo de inventarios y ventas del mostrador a los tres años ya estaba experto en el sector ferretero.

En el año 2002 ya contaba con dos vehículos pequeños que suplían la demanda local; viendo la necesidad de expandir el negocio en el municipio adquirió otro vehículo volqueta para suministrar materiales a empresas constructoras.

Hoy Ferrometro las Granjas cuenta con dos vehículos volqueta, tres vehículos camiones, una moto teniendo así un parque automotor que le permite suministrar de manera oportuna a sus clientes los materiales requeridos. Cuenta con 12 colaboradores capacitados que le permite asesorar a sus clientes y tener efectividad en sus procesos operativos; cuenta con la distribución de varias líneas del sector ferretero.

No obstante los años que lleva el establecimiento en el mercado; se ha visto afectado por la competencia, haciendo de esta una actividad comercial competitiva en la ciudad de Cali.

La demanda en el sector ha ido creciendo constantemente en los últimos años por los proyectos de mejora y mantenimiento de viviendas, obras de infraestructura, el crecimiento del comercio, entre otros, por lo cual, los comerciantes ferreteros han incrementado sus ofertas de productos, existiendo una mayor rivalidad entre ellos.

De tal manera, que el hecho de no estar preparado podría generar bajas considerables en sus ventas. Es importante que Ferrometro las Granjas compita con objetivos comerciales claros en el mercado para que pueda sobrevivir en un sector cada vez más saturado en Colombia.

Por lo tanto, el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo se convierte en una herramienta indispensable para la compañía, dado que le permitirá identificar la manera como podrá enfrentar esa fuerte competencia que existe en el sector.



## 2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 2.1 ENUNCIADO DE LA INVESTIGACION

En la economía actual es muy importante que las empresas tengan proyectos que le generen crecimiento y posicionamiento en el entorno donde se desenvuelve, por lo tanto, en este plan se analiza el mercado, la demanda, la oferta y estrategias comerciales, dentro de la cual se va a estudiar el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad.

De igual forma se van a considerar estas variables del mercado para evaluar el costo/beneficio que cada una de ellas pueda tener sobre la rentabilidad del proyecto. Cumpliendo con lo anterior Ferrometro las Granjas puede mejorar sus aspectos comerciales, en busca de impulsar su crecimiento y sostenibilidad en el sector ferretero.

Ferrometro las Granjas lleva en el mercado catorce años de participación. El cubrimiento de zona geográfica que ha venido sosteniendo desde hace varios años hasta la actualidad, es básicamente el necesario para darse a conocer solo en el sector de la comuna 10 y parte del norte de Cali.

Hace tres años la empresa ha tenido un decrecimiento en sus ventas equivalentes al 3%, a pesar de que su rentabilidad ha sido del 5% esto se ve reflejado en el descenso en los ingresos de la organización, generando mucha preocupación e incertidumbre a sus propietarios.

Este decrecimiento de la empresa comparado con el crecimiento de la competencia, genera varias preguntas sobre el papel que está desempeñando la compañía dentro del sector de la construcción y sobre las razones por las cuales se ha presentado esta disminución en su rentabilidad.

Es así como la falta de planeación estratégica y los problemas administrativos dentro de los cuales están la carencia de direccionamiento estratégico y el retraso en los procesos, han generado pérdida de clientes y disminución de la categoría. Sin embargo actualmente la empresa no cuenta con un plan de mercadeo, que permitan sostener de manera positiva las ventas, dado que carece de estrategias comerciales adecuadas para competir.

La ferretería requiere estrategias que permitan focalizar los esfuerzos en el servicio y promoción que contribuyan con el aumento de las ventas en el mercado además de poder enfrentar a la competencia, buscando mejorar el servicio al cliente, la pérdida clientes actual de la implementación de un plan estratégico de mercadeo buscando ser mucho más competitivos.

El plan de mercadeo se convierte en un elemento fundamental que permite a las empresas conocer cómo se encuentran sus entornos competitivos, cuál es su competencia directa e indirecta y como diseñar estrategias eficientes al mercado, razón por la cual es necesario establecer un plan de mercadeo estratégico para Ferrometro las granjas que le permita el crecimiento y fortalecimiento en el mercado.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el plan de mercadeo estratégico ideal para que la ferretería tenga mayor participación en el mercado actual?

## **2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el entorno competitivo en que se desenvuelve la compañía?

¿Qué oportunidades y amenazas enfrenta la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la compañía?

¿Qué objetivos y estrategias de mercadeo debe tener la empresa para incrementar sus ventas?

¿Cuál es el presupuesto y los indicadores de gestión adecuados para la compañía?

### 3 JUSTIFICACION

Es necesario realizar el plan de mercadeo estratégico de la empresa Ferrometro las Granjas teniendo en cuenta que es una sociedad familiar que contribuye con el desarrollo económico de la ciudad de Cali; distribuye materiales de construcción de excelente calidad y se caracteriza por tener una buena ubicación y gran participación en el sector donde se desenvuelve.

Para la toma de decisiones gerenciales es importante contar con un plan de mercadeo estratégico que les permita determinar la eficiencia y eficacia de la ferretería en el entorno, mediante estrategias de penetración e innovación. Es por eso que en este proyecto es indispensable tener estándares definidos para conseguir la lealtad del cliente lo cual traerá más referidos y clientes satisfechos, por medio de la implementación de un estudio de mercado que convierta a la empresa más competitiva y productiva.

La mayoría de las empresas deben tener en cuenta que la calidad del servicio al cliente es primordial para mantenerse dentro de la participación del mercado; en este caso la propuesta que se va a analizar con respecto a este proceso organizacional de Ferrometro las Granjas está enfocada internamente en la realización de las buenas estrategias para incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes. Esta empresa tiene muchas fallas en este ciclo; puesto que por ser tan pequeña no presenta aun un área de mercadeo.

En este sentido, la ejecución de un plan que persiga los lineamientos del mercado como la segmentación de clientes, oferta del producto o servicio, comunicación o publicidad, hace que la empresa sea más competente, logrando ofrecer mejores beneficios ante el cliente.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MERCADEO**

Realizar un plan de mercadeo estratégico para la empresa Ferrometro las Granjas para el año 2014.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE MERCADEO**

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía en su entorno interno y externo, identificando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción, que vayan acorde a lo esperado con el plan de mercadeo.
- Diseñar estrategias necesarias para el logro del objetivo general.
- Realizar un presupuesto de implementación del plan de mercadeo.

## 5 MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEORICO

**5.1.1 Plan de marketing Estratégico.** Walker y Orville en su libro Administración del marketing<sup>1</sup>, plantea la definición de plan de marketing como el documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o presupuesto. En la primera parte, el administrador del marketing detalla su evaluación de la situación actual de la compañía.

El administrador resume los resultados de su análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que puedan afectar al producto y en el caso de los productos existentes, los resultados del desempeño pasado.

La segunda parte del plan detalla la estrategia para el periodo por venir. En esta parte se comienzan a delinear los objetivos que tratan de lograrse con el producto o servicio durante el periodo de planeación. Pormenoriza la estrategia de marketing general, las acciones asociadas con cada una de las cuatro “pes” (producto, precio, promoción y plaza), que sean necesarias para implementar la estrategia, y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.

En la tercera etapa se detallan las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que se utilizaran para vigilar la ejecución y el progreso del plan a lo largo del periodo.

La aplicación de los conocimientos que enseñan Walker y Orville se llevará a cabo dentro del plan de mercadeo acudiendo en la primera etapa

---

<sup>1</sup> ORVILLE C. WALKER JR. “Administración del Marketing”. Un enfoque en la toma de decisiones estratégicas. Edición 5. Mac Graw Hill. 2007.

a la información primaria que tanto la empresa como sus clientes suministren, así como la investigación que se realizara de la información secundaria para determinar la situación actual de Ferrometro las Granjas respecto a los clientes, competidores y el ambiente externo.

Teniendo en cuenta la segunda etapa de Orville, se observa que los objetivos ya se han planteado en el trabajo, dentro de los cuales se pretende analizar la situación actual de la empresa en su entorno interno y externo, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Las acciones de marketing y recursos comprenden dentro del plan de mercadeo actual el diseño de una matriz DOFA y la realización de una encuesta a los proveedores de la empresa para medir factores tan importantes como el servicio, los productos y los precios. De esta forma también se analizarán los clientes actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva y las tendencias principales en el ambiente, mencionadas inicialmente en el libro. Para detallar la estrategia del periodo por venir se plantearan los objetivos a alcanzar, las estrategias, tácticas y acciones mediante una matriz de objetivos y estrategias que hará posible fijar un rumbo más palpable y realizable para la empresa en un futuro.

Las acciones asociadas con cada una de las cuatro "pes" serán evaluadas por medio de la matriz de mezcla de mercadeo, para lo cual se tiene muy en cuenta en su evaluación el criterio de la empresa, que de acuerdo a su experiencia otorga un valor a cada uno de los factores que son precio, producto, distribución y comunicación.

Y finalmente, siguiendo la tercera etapa del libro, para detallar las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles para vigilar la ejecución y el progreso del plan a lo largo del periodo se realizara un presupuesto del costo que implica llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas a mediano y largo plazo.

**5.1.2 Historia y desarrollo de la Industria de la Construcción.** En la historia han sido muchos los aportes de las civilizaciones antiguas, desde los habitantes de Mesopotamia, pasando por los egipcios, griegos y romanos. Después de la caída del Imperio Romano, en la Edad Media, fueron pocos los avances en ingeniería, situación que cambió en el renacimiento, donde se puede decir que surgió una "nueva ciencia". A partir de 1800 se puede hablar del nacimiento de la

ingeniería moderna, y en los últimos cien años se han presentado avances muy importantes.

Los vestigios más antiguos de la humanidad se remontan a muchos miles de años. Sin embargo fue sólo hace unos 10 mil, cuando se verificaron las transformaciones más importantes en la forma de vida, costumbres y comportamiento de los así llamados seres humanos.

Durante el largo periodo del Paleolítico, el hombre prehistórico era incapaz todavía de construir un sitio donde resguardarse del clima y de los peligros naturales; por ello durante millares de años se refugió en cuevas. Estos primeros hombres, tan desamparados ante la naturaleza, comenzaron a desarrollar su inteligencia para sobrevivir. Recolectaban frutos silvestres, cazaban, utilizaban el fuego y elaboraban sus primeros utensilios y armas con piedra y hueso.

Es el hombre del Neolítico el que inicia la práctica de la domesticación de los animales y el cultivo de la tierra. Sus utensilios fueron de piedra pulida y eran más resistentes. Inventaron la cerámica y el tejido de prendas domésticas.

El cultivo de la tierra obligó a que el hombre abandonara su vida errante. La existencia más sedentaria facilitó que los grupos humanos crecieran y formaran sociedades con una organización cada vez más compleja. El hombre del Neolítico, al abandonar los refugios naturales que ofrecían cuevas y cavernas, se obligó a construir su propia habitación para sobrevivir. Esta iniciativa técnica inauguró también el oficio ingenieril. Con ella el hombre se vio con más capacidad y elementos para dominar el medio ambiente.

A través de la observación, los constructores primitivos descubrieron de manera natural las leyes más simples de la estabilidad de las estructuras y la resistencia de materiales. Haciendo uso de su ingenio comenzaron a construir, además de sus viviendas, fortificaciones, barreras, puentes, diques y canales.

Estos primeros constructores son los más remotos precursores de los ingenieros civiles. Las evidencias de sus obras muestran que las raíces de la ingeniería civil son tan antiguas como la propia civilización.

A mediados del cuarto milenio antes de nuestra era, la sociedad neolítica desarrolló en los valles de los ríos orientales las primeras formas de civilización:

entre el Tigris y el Éufrates se desarrolló la civilización mesopotámica. El Valle del río Nilo fue escenario de la gran civilización egipcia, y más al oriente otros pueblos alcanzaron también un grado elevado de civilización. Así, conforme las sociedades antiguas fueron avanzando en sus formas de vida material, política y cultural, exigieron a los constructores de su tiempo un mayor desarrollo de su capacidad e ingenio.<sup>2</sup>

La construcción es una de las importantes industrias en el mundo, ninguna actividad de la ingeniería civil por pequeña que se realice esta desligada de la construcción puesto que diseño, proyectos, estudios financieros y técnicos y muchas otras actividades tienen como objetivo la construcción de una obra.<sup>3</sup>

La industria de la construcción cumple un importante rol en el desarrollo de un país, tanto cultural como económico ya que, a través de la construcción se satisface las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación. Pese a ello, la industria de la construcción es, probablemente, una de las industrias que presenta un menor grado de desarrollo, frente a otras, tales como la informática o las telecomunicaciones.

En el caso especial de la construcción civil, se define como el área que lleva a cabo la edificación de una infraestructura de uso pública o privada, urbana o rural. La industria de la construcción se puede dividir en dos grandes grupos: Diseño y Construcción.<sup>4</sup>

**5.1.3 La Industria de la Construcción en Colombia.** Son distintas las etapas de transformación que ha tenido la arquitectura y construcción en Colombia, por ejemplo, en la época precolombina se utilizaron materiales como la madera y las fibras vegetales, que con el tiempo han desaparecido, sin embargo han permanecido las estructuras de piedra y una compleja red de terrazas y escaleras hechas por los Tayronas. Un ejemplo de este período es Ciudad Perdida localizada en la Sierra Nevada de Santa Marta.

En la época colonial con la llegada de los españoles, el ladrillo y el azulejo fueron introducidos en el país. El modelo urbano seguía un patrón urbano dictado por la

---

<sup>2</sup> PEREZ A, Figueredo. “Árbol de problemas en la Ingeniería”. [en línea] (consultado el 28 de octubre de 2013) disponible en internet: <http://www.ingenieria.uady.mx/weblioteca>

<sup>3</sup> SARRIA M. Alberto. Introducción a la Ingeniería Civil Editorial Mc Graw – Hill. 1999. P. 29.

<sup>4</sup> PEREZ Op cit. Pag.25



Corona en el que el centro lo constituían las plazas mayores y a su alrededor se erigían las iglesias y los ayuntamientos.

En la mayoría de las ciudades y pueblos de Colombia es todavía notorio este tipo de construcción, son muy famosos Villa de Leyva, Barichara, Popayán, Mompox, Mongui y muchos más.

Años después se aprecian las influencias italianas, francesas e inglesas. La arquitectura moderna apareció después de la Segunda Guerra Mundial, y tuvo su mayor auge después de las década de los sesenta.<sup>5</sup>

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte del sector de la construcción en Colombia en los últimos años al dinamismo de la actividad económica nacional. De hecho, la contribución promedio del sector al crecimiento en los años recientes está en el orden de 0,8 puntos porcentuales, cifra que es superada por la industria manufacturera, el comercio y el transporte con: 1,8; 1,3; y 1,0, respectivamente. No obstante, la construcción es un sector que presenta fuertes fluctuaciones. En efecto, el Producto Interno Bruto (PIB), de la construcción (que incluye la actividad edificadora y las obras civiles) ha tenido cerca de dos ciclos, que involucran fases expansivas y recesivas). A pesar de esto, en ninguna de las fases expansivas registradas se ha observado una dinámica tan favorable como la de los últimos seis años, con una tasa de crecimiento promedio bastante alta de 13,2%. En ese sentido resulta importante analizar si esta dinámica creciente tendrá la corrección natural inherente a un amplio ciclo económico, o si por el contrario, se puede esperar una fuerte desaceleración en el sector.<sup>6</sup>

Para 2012 Camacol prevee un aumento de 15% en el volumen total de metros construidos. “La buena dinámica en el sector edificador puede continuar en 2012, si el crédito sigue fluyendo y si no se produce un golpe a la confianza de empresarios y consumidores. Además, de actuar con cautela, aunque en exceso, ni la prudencia”, comentó Sandra Forero Ramírez refiriéndose a la importancia de monitorear permanentemente la actividad económica y estar alerta a las señales del mercado. Con respecto al balance de 2011 “El sector constructor cierra el año con indicadores fuertes, sostenibles y que hacen prever un crecimiento del PIB del sector de al menos 10% para 2011. De acuerdo con las cifras del sistema de

---

<sup>5</sup> SARRIA. Op Cit. Pag.25

<sup>6</sup> CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. “El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad”. 2008. [en línea]. (consultado el 3 de agosto de 2013). disponible en internet: [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/EE\\_Inv20081119101141\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf)

información de Camacol– Coordinada Urbana- la dinámica comercial refleja un aumento en las de ventas de 19% anual.<sup>7</sup>

**5.1.4 Auge y desarrollo de la Construcción en Cali.** Se ubica como la tercera ciudad del país donde se inicia el mayor número de unidades de vivienda después de Bogotá y Medellín, con una participación del 9% para el primer trimestre de 2012. Para el primer trimestre de 2012 las iniciaciones en Cali se ubicaron en 1.890 unidades, lo que representó un incremento del 14.5% respecto al mismo periodo del año anterior y una caída del -24.2% respecto al primer trimestre de 2010. El 55% de las iniciaciones en la ciudad de Cali corresponde a Vivienda de Interés Social mientras que el 45% a vivienda diferente a Interés Social. Para el primer trimestre de 2012 las obras culminadas en Cali representaban el 6% del total nacional lo que la ubican como la tercera ciudad más importante en esta categoría después de Bogotá y Medellín, las cuales presentaron participaciones del 49% y 19% respectivamente.

En Cali se aprobaron un total de 457.898 M2 licenciados durante el periodo Enero – Marzo de 2012, esto representa una caída del 50% frente a los metros cuadrados aprobados en el periodo Enero – Marzo de 2011 y un crecimiento del 30% frente al periodo Enero – Marzo de 2010. El destino vivienda es quien aporta la mayor participación sobre el área licenciada, con un total de 61.928 metros cuadrados y una participación del 63% de los cuales, el 68% corresponde a vivienda diferente a interés social y el restante 32% corresponde a vivienda de interés social.

En Cali, el nivel de ocupación para el trimestre móvil Noviembre/11 – Enero de 2012 se ubicó en 1.042.283 personas, de los cuales, 64.751 personas pertenecen al sector constructor, es decir, 6,2% de las personas empleadas en la ciudad de Cali se encuentran empleadas en este sector. Respecto al número de ocupados en la ciudad, estos cayeron un -0.4%; Adicionalmente, el nivel de ocupación en el sector de la construcción presento una caída del 5.6% todo esto al comparar el trimestre móvil Noviembre/11 – Enero de 2012 frente al mismo trimestre en el 2011 (Nov/10-Ene/11).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. [en línea]. (disponible en internet). Op cit. Pag.25

<sup>8</sup> DANE, [en línea] (consultado el 24 septiembre de 2012). disponible en internet:www.dane.gov.co/.

**5.1.5 Programas Gubernamentales de Vivienda.** El proyecto gubernamental en el departamento del Valle del Cauca para el desarrollo de la construcción de viviendas inicia este jueves 25 de octubre la protocolización de la estrategia para la construcción de vivienda gratuita o de interés prioritario para los colombianos que aún no tienen techo en los Municipios de Andalucía, Buga, Guacarí, Palmira y Pradera. Y subsidios en la Ciudad de Cali en los barrios afectados por la ola invernal.<sup>9</sup>

- Vivienda de interés social rural.
- Vivienda para afectados por la ola invernal.
- Subsidios para adquirir vivienda estratos 1-2-3.
- Vivienda para desplazados.

**5.1.6 Construcción y Medio Ambiente.** La construcción sostenible constituye una manera de satisfacer las necesidades de vivienda e infraestructura del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Esta tendencia representa una manera radicalmente diferente de pensar que va mucho más allá de la disciplina de una ciencia exacta, y fusiona la experiencia con el afán de explorar nuevos horizontes.

Debe involucrar el principio de la sostenibilidad para marcar la diferencia, lo que significa planear a largo plazo, pero los beneficios son importantes: ahorro, eficiencia, reducción del impacto sobre el medio ambiente y bienestar.

**5.1.6.1 Aspectos.** La construcción sostenible contempla tres aspectos fundamentales:

- **Comité Asesor:** La reducción en la utilización de los recursos disponibles a través de su manejo eficiente y del reciclaje. Incremento de la vida de los productos optimizando la energía y el agua, así como el uso multifuncional del terreno.

---

<sup>9</sup> GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. "Anuario estadístico del departamento. 2012.[en línea] (consultado el 24 de septiembre de 2013). disponible en internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/vivienda/>

- **La conservación de las áreas naturales:** La biodiversidad a partir de la restricción en la utilización del terreno, la reducción de la fragmentación y la prevención de emisiones tóxicas.
- **El mantenimiento de un ambiente interior saludable:** La calidad de los espacios urbanizados a través de la utilización de materiales con bajas emisiones tóxicas, ventilación efectiva, compatibilidad con las necesidades de los ocupantes, provisiones de transporte, seguridad y disminución de ruidos, contaminación y olores.

**5.1.6.2 Recursos.** Son para llevar a cabo los objetivos de esta tendencia

- **Energía:** Eficiencia y control en el crecimiento de la movilidad.
- **Terreno y biodiversidad:** La correcta utilización del terreno requiere la integración de una política ambiental y una planificación estricta del terreno utilizado.
- **Recursos minerales:** Uso más eficiente de las materias primas y del agua, combinado con reciclaje a ciclo cerrado.<sup>10</sup>

El 23 de septiembre es el 'Día mundial de la construcción sostenible. En Colombia se debe tener la evaluación de Gestión para el cumplimiento créditos de construcción para la certificación LEED.<sup>11</sup>

La ley tiene por objeto establecer los lineamientos de la Política Pública en Construcción Sostenible en Colombia. Para efectos de aplicación de la presente ley, se define como Construcción Sostenible el conjunto de medidas de construcción, modificación, remodelación o adaptación sustentable, de edificaciones nuevas o usadas, suficientes para garantizar el uso eficiente de los recursos naturales, la promoción de la salud de sus habitantes y la responsabilidad ambiental.

---

<sup>10</sup> CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. "Construcciones públicas sostenibles. [en línea] (consultado en línea el 28 de Octubre de 2013) disponible en internet: [www.holcimawardscolombia.org/Home/ConstrucciónSostenible/tabid/304/Default.aspx](http://www.holcimawardscolombia.org/Home/ConstrucciónSostenible/tabid/304/Default.aspx)

<sup>11</sup> Ibídem. Pag. 27

PROYECTO DE ACUERDO No. 186 DE 2008  
"POR EL CUAL SE ORDENA LA CREACIÓN DEL ESTÁNDAR ÚNICO DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE PARA EL DISTRITO CAPITAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"<sup>12</sup>

**5.1.7 Espacio Público.** La estrategia “Construir Ciudades Amables” de la Visión Colombia 2019, plantea que para lograr una sociedad más justa y con mayores oportunidades será de gran importancia la consolidación de un espacio público accesible, adecuado y suficiente para la totalidad de los ciudadanos. Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014: Prosperidad para Todos, establece la construcción de la Política Nacional de Espacio Público, mediante la cual se apoyará a las entidades territoriales en el fortalecimiento de su capacidad institucional y administrativa para la planeación, gestión, financiación y sostenibilidad del espacio público.

La Ley 9ª de 1989 y el Decreto 1504 de 1998 definen el espacio público como el “conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados, destinados por su naturaleza, por su uso o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden, por tanto, los límites de los intereses individuales de los habitantes” (Artículos 5º y 2º, respectivamente). Según el Decreto 1504 de 1998, el espacio público está integrado por la suma de elementos constitutivos naturales, artificiales y complementarios.<sup>13</sup>

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Motivación:** búsqueda de la satisfacción de la necesidad, que disminuye la atención ocasionada por la misma. Aunque las motivaciones están muy ligadas a las necesidades, una misma necesidad puede dar lugar a distintas motivaciones e inversa.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> ALCALDIA DE BOGOTA. Secretaria de vivienda. Estándares de construcción. [en línea] (consultado en línea el 12 de octubre de 2013) disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29570>

<sup>13</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. [en línea]. (consultado el 28 de abril de 2013). disponible en internet: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=DnfcXXlwbFM%3D&tabid=1475>

<sup>14</sup> GUARDIOLA, Placido. Sociología. Murcia, España: [en línea] (consultado el enero 2013). disponible en internet: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>

- **Encuesta:** es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.<sup>15</sup>
- **Población:** una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común<sup>16</sup>
- **Muestra:** en estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.<sup>17</sup>
- **Nivel de confianza:** el nivel de confianza de una aseveración basada en la inferencia estadística es una medida de la bondad de la estimación realizada a partir de estadísticos muestrales.<sup>18</sup>
- **Investigación cualitativa:** según Pérez (2000), “las técnicas cualitativas estudian en profundidad a los individuos con el fin de obtener información sobre las motivaciones más personales e internas de su comportamiento”<sup>19</sup>.
- **Investigación cuantitativa:** son aquellas que permiten medir, o cuantificar como su nombre indica el alcance de un determinado fenómeno. Por ejemplo, permiten averiguar, cuántas personas de determinado grupo de consumidores estarían dispuestas a adquirir un determinado producto a un precio estipulado. Esto, evidentemente es de una gran importancia a la hora de evaluar por

---

<sup>15</sup> KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, Jamer R. “Investigación de Mercados”. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Ed. Año 2000

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pag. 27

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pag. 27

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pag. 27

<sup>19</sup> PEREZ A, Figueredo. Investigación y Técnicas de mercado. 2 ed. Madrid: ESIC, 2009

anticipado las posibles ventas de una empresa en un determinado contexto geográfico. Y además permite diseñar la política de precios y ventas de forma mucho más ajustada a los objetivos de rentabilidad, o de penetración en el mercado. Las dos técnicas más usuales de tipo cuantitativo son: encuestas y paneles<sup>20</sup>.

- **Público objetivo o Target group:** consiste en definir y concretar quienes son los actuales y futuros. Es decir, Definir sus características de acuerdo a diferentes variables: sexo, educación, formación, ocupación e ingresos, entre otras.<sup>21</sup>
- **Segmentación del mercado:** busca definir y concretar las características concretas del "Target Group"<sup>22</sup>
- **Ferretería Basta:** elementos de ferretería como tornillos, pernos, etc., que quedan ocultos en una obra terminada.
- **Ferretería de acabado:** elementos de ferretería que quedan a la vista una vez acabada la obra, con fines decorativos o utilitarios como bisagras, cerraduras, manillas de la puerta, etc.
- **Herrajes:** conjunto de herramientas y otros productos de ferretería metálicos empleados en la construcción.
- **Policarbonato:** material termoplástico transparente, muy resistente al impacto, empleado para aparatos de iluminación y ferretería.
- **Herrajes de Puerta:** conjunto de elementos y artículos de ferretería necesarios para colgar y accionar una puerta.
- **Revoque de Yeso Negro:** capa basta de nivelación aplicada como base de un guarnecido de diversas capas.

---

<sup>20</sup> GRANDE, I. Y ABASCAL, E. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. 10ma edición. Madrid: Esic; 2009. ISBN 9788473565912

<sup>21</sup> GONZALES, María Ángeles. Manual de planificación de medios. 1 edición. Pag. 314

<sup>22</sup> KINNEAR, TH.C. Y TAYLOR, J.R. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. 4ta edición. Colombia: McGraw-Hill. 2004

- **Enlucido:** capa fina de cemento o mortero destinada a alisar la superficie de albañilería, para sellarla posteriormente contra la humedad. 2. Acabado liso de una capa de cemento o mortero conseguido gracias a una llana de acero. 3. Capa de material que se aplica a una superficie basta para decorarla, protegerla o sellarla contra la humedad. 4. Trabajo realizado en yesería que contiene motivos realizados en bajorrelieve; también llamado yesería ornamental.

### 5.3 MARCO LEGAL Y ETICO

**5.3.1 Código de Comercio. LEY No. 590 del 10 de julio de 2000: “POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”<sup>23</sup>**

## CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

**ARTÍCULO 1º. OBJETO DE LA LEY.** La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e

---

<sup>23</sup> SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código de comercio Colombiano. [en línea]. (consultado el 24 de agosto de 2013). Disponible en internet: [www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co)



internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a los micros, pequeñas y medianas empresas.

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de los micros, pequeñas y medianas empresas.

**ARTÍCULO 2º. DEFINICIONES.** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a los siguientes parámetros:

#### **1. Mediana Empresa:**

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

## **2. Pequeña Empresa:**

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

## **3. Microempresa:**

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**PARÁGRAFO 1º.** Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

**PARÁGRAFO 2º.** Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

**5.3.2 Estatuto Tributario.** <sup>24</sup>**ARTICULO 615. OBLIGACIÓN DE EXPEDIR FACTURA.** Para efectos tributarios, todas las personas o entidades que tengan la calidad de comerciantes, ejerzan profesiones liberales o presten servicios inherentes a éstas, o enajenen bienes producto de la actividad agrícola o ganadera, deberán expedir factura o documento equivalente, y conservar copia de

---

<sup>24</sup> SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Estatuto tributario. 2013. [en línea]. (consultado el 24 de agosto de 2013). Disponible en internet: [www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto\\_tributario\\_pr026.html#615](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto_tributario_pr026.html#615)

la misma por cada una de las operaciones que realicen, independientemente de su calidad de contribuyentes o no contribuyentes de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.

Para quienes utilicen máquinas registradoras, el documento equivalente será el ticket expedido por ésta.

#### **ARTICULO 617. REQUISITOS DE LA FACTURA DE VENTA:**

Artículo modificado por el artículo 40 de la Ley 223 de 1995. El nuevo texto es el siguiente: Para efectos tributarios, la expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. Literal modificado por el artículo 64 de la Ley 788 de 2002. El nuevo texto es el siguiente:> Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

j. Literal INEXEQUIBLE. Al momento de la expedición de la factura los requisitos de los literales a), b), d) y h), deberán estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar. Cuando el contribuyente utilice un sistema de facturación por computador o máquinas registradoras, con la impresión efectuada por tales medios se entienden cumplidos los requisitos de impresión previa. El sistema de facturación deberá numerar en forma consecutiva las facturas y se deberán proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría.

**PARAGRAFO.** En el caso de las Empresas que venden tiquetes de transporte no será obligatorio entregar el original de la factura. Al efecto, será suficiente entregar copia de la misma.

**PARÁGRAFO.** <Parágrafo adicionado por el artículo 45 de la Ley 962 de 2005. El nuevo texto es el siguiente:> Para el caso de facturación por máquinas registradoras será admisible la utilización de numeración diaria o periódica, siempre y cuando corresponda a un sistema consecutivo que permita individualizar y distinguir de manera inequívoca cada operación facturada, ya sea mediante prefijos numéricos, alfabéticos o alfanuméricos o mecanismos similares.

**5.3.3 Constitución Política y el Código Sustantivo del Trabajo** Ley 9ª de 1979, que regula la prevención de daños para la salud propia de las condiciones laborales.<sup>25</sup>

**Resolución 2400 de 1979**, que precisa las obligaciones de los empleadores y trabajadores en materia de salud ocupacional y riesgos profesionales, las condiciones de los espacios de trabajo, constituyéndose en el estatuto de seguridad industrial.

**Decreto 614 de 1984**, que condiciona la obligatoriedad y permanencia de los programas de salud ocupacional en todas las actividades laborales, determinando la necesidad de establecer programas de tipo preventivo.

**Resolución 1016 de 1989**, por la cual se condicionó la obligatoriedad de todos los empleadores de organizar y garantizar el funcionamiento de los programas de salud ocupacional, tendientes a minimizar los riesgos referentes a las actividades.

---

<sup>25</sup> MINISTERIO DE TRABAJO. Ley 100. [en línea]. (Consultado el 24 de agosto de 2013) disponible en internet: [ley100.com/portal/riesgos/38-resoluciones/82-resolucion2413](http://ley100.com/portal/riesgos/38-resoluciones/82-resolucion2413)

**Resolución 2413 de 1979**, en la cual se presentan los presupuestos mínimos en materia de seguridad e higiene deben tener las empresas del sector constructor. Se ve complementada con el Sistema de Riesgos Profesionales establecido a partir de la Ley 100 de 1993.

### **Cuadro 1. Medicion riesgo profesional**

<b>RIESGO</b>	<b>DEFINICION</b>
1	Bajo
2	Medio – Bajo
3	Medio
4	Medio - Alto
5	Alto

Siendo la construcción el riesgo No. 5.

**5.3.4 Compromiso ético.** Los investigadores se comprometen éticamente a mantener en absoluta reserva la información suministrada por esta empresa.

## **5.4 MARCO CONTEXTUAL**

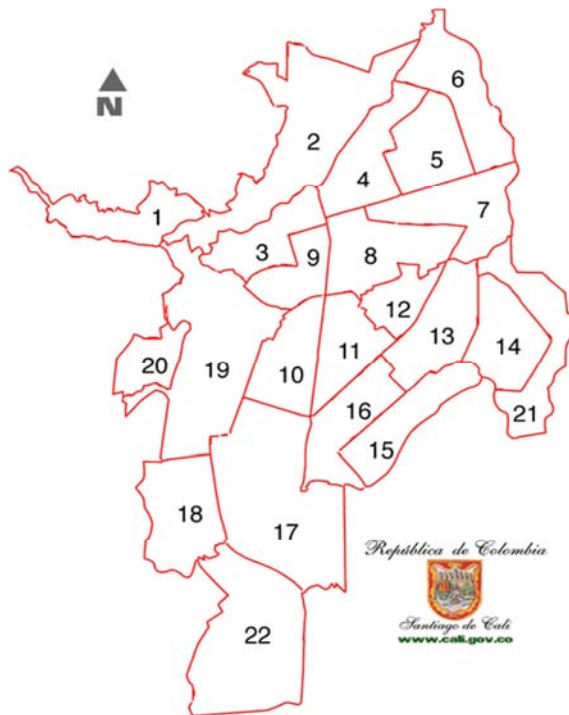
El desarrollo de esta investigación se realizara en la empresa Ferrometro las Granjas, con el fin de establecer un estudio de mercados para mejorar el crecimiento y el posicionamiento en el entorno donde se desenvuelve, la organización se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Cali contando con una bodega y en el interior oficinas. Para este estudio se tuvo en cuenta la población Caleña.

**5.4.1 Santiago de Cali.** Capital del departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad de la República de Colombia, ha sido testigo de 470 años de historia. Cálida y alegre ciudad, ofrece al visitante -además de la ya proverbial amistad de sus gentes- no pocos lugares de interés, monumentos históricos y arquitectónicos, plazas, parques y museos, iglesias, calles que nos hacen retroceder con nostalgia en el tiempo.

Población (2012) 2.294.653[2] hab.  
 Densidad 4.099,8 hab./km<sup>2</sup>  
 Altitud 995 m s.n.m

Clima 23°C  
Extensión Municipal 564 KM2  
Idioma Español  
Moneda Peso colombiano  
Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacifica  
Occidente: Municipios de Dagua y Buenaventura.<sup>26</sup>

**Figura 1. Mapa de Cali**



**5.4.2 Ubicación de La Empresa.** Ferrometro las Granjas se encuentra ubicada en la Cl. 16 No. 44 - 20 Barrio las Granjas de la ciudad de Cali, donde desarrolla labores desde hace aproximadamente 25 años pasando por varios propietarios; en el sector se encuentran varias empresas de diferentes actividades comerciales.

La comuna 10 está localizada en un sector intermedio del sur oriente de Cali.

Limita al norte con las comunas 9 y 19,

---

<sup>26</sup> ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. [en línea]. (consultado el 24 de septiembre de 2013).  
Diponible en internet: [www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335](http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335)

Al sur con las comunas 17 y 19,  
Al oriente con la comuna 11,  
Al occidente con la comuna 19.

Los barrios que componen la comuna son: El Dorado, El Guabal, San Judas Tadeo, San Judas Tadeo II, Las Granjas, La Libertad, Santa Elena, Las Acacias, Santo Domingo, Jorge Zawadsky, Olímpico, Cristóbal Colón, La Selva, Barrio Departamental, Barrio Panamericano, Pasoancho, Colseguros Andes, San Cristóbal.

La topografía de esta comuna es plana y no presenta erosión ni fallas geológicas, ni fallas sísmicas, ni afectación del suelo por escorrentías (aguas lluvias que discurren por la superficie de un terreno), pues cuenta con 7 canales colectores de aguas lluvias.

La comuna ocupa un área total de 427 hectáreas, de las cuales 410 están utilizadas, es decir el 97% de su área está desarrollada.

Los suelos de la comuna se usan fundamentalmente para residencia.<sup>27</sup>

#### **5.4.3 Datos Grupo de Trabajo**

Director : Juan Martin Ramirez  
Grupo Investigador : Carol Tatiana Martinez Calle  
Oscar Leonardo Alvarado Alvarado

### **5.5 MARCO INSTITUCIONAL**

**5.5.1 Mision.** Somos una organización Comercializadora de materiales para la construcción y herramientas de ferretería en general, que busca atender las necesidades de vecinos, contratistas y comerciales, con un servicio oportuno y eficiente. A través de nuestro talento humano marcamos la diferencia en el sector ferretero de la ciudad de Cali.

---

<sup>27</sup> ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. [en línea]. (consultado el 24 de septiembre de 2013). Dponible en internet: [www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna10.htm](http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna10.htm)

**5.5.2 Vision.** Consolidarnos en la región para el año 2020, como una de las principales organizaciones comercializadoras de materiales para la construcción y herramientas de excelente calidad, durabilidad y servicio al cliente, manteniéndonos como una empresa sólida y efectiva para ampliar nuestra cobertura a otras regiones del Valle del Cauca y de esta forma brindarle progreso y desarrollo a nuestros accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y al país.

**5.5.3 Estructura Organizacional.** A continuación se presenta la estructura organizacional como se encuentra en el momento; posteriormente se describirán las funciones que cumplen cada uno de los individuos que la componen, lo cual permitirá tener una visión más amplia de cómo se organizan las jerarquías dentro de la organización.

**5.5.3.1 Gerencia.** Depende orgánicamente del consejo de familia.

**Funciones:**

- Coordina y dirige todas las operaciones de la empresa.
- Selecciona y negocia con los proveedores.
- Certifica la asignación de créditos a clientes.
- Determina plazos y tipo de mercancía que se puede entregar a crédito.
- Cuida y vigila el manejo Administrativo, y financiero en general de la empresa.
- Estipula los precios de venta de la mercancía.
- Decide y coordina los negocios con entidades públicas (Gobernación, alcaldía, etc.)
- Se encarga personalmente de la consecución de los grandes clientes en obras y negocia los porcentajes de venta.
- Realiza la selección de personal y la contratación de los mismos.
- Ejecuta el proceso de asignación de créditos a clientes.
- Controla inventarios
- Recauda cartera.
- Elabora y liquida mensualmente la nómina.
- Realizar la contabilidad (los balances)
- Las declaraciones de impuestos (IVA, renta, etc.)



**5.5.3.2 Mercadeo y Ventas:** Dependen orgánicamente de la gerencia.

**Funciones:**

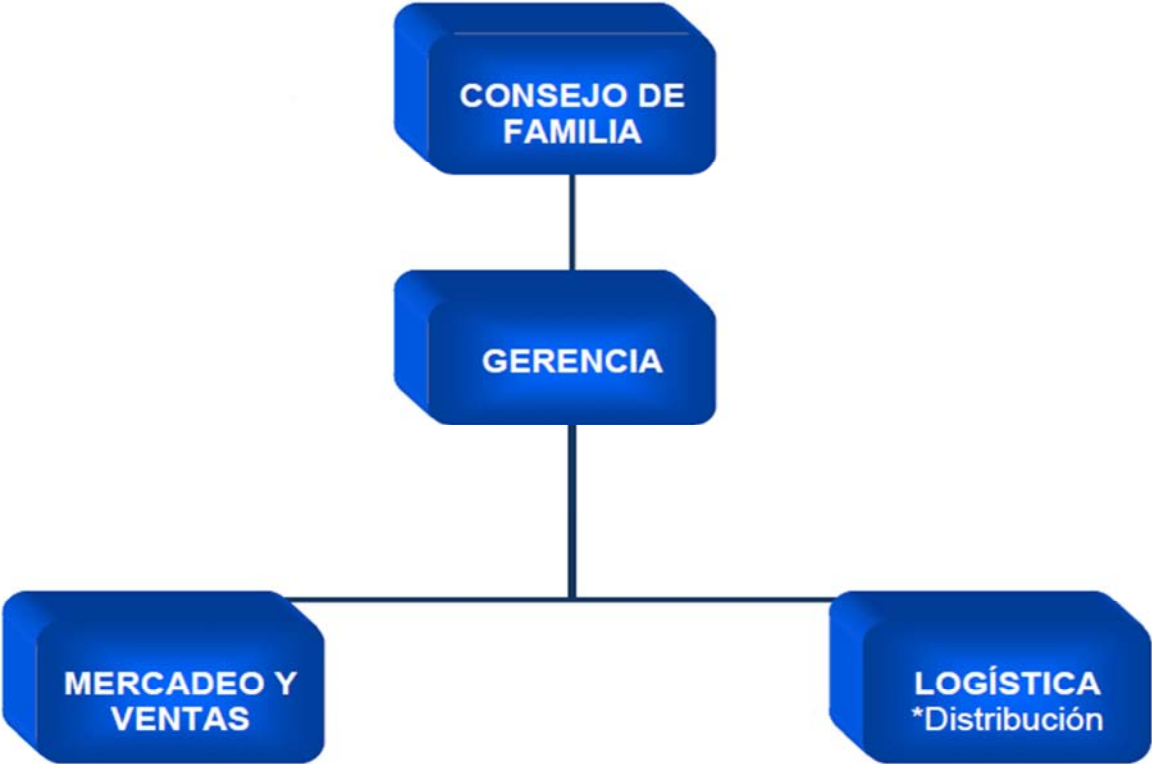
- Cajero: recibe y cobra dinero por los productos vendidos. Al final del día se encarga de realizar el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito.
- Establecer un primer contacto con el cliente.
- Administra su territorio o zona de ventas.
- Coadyuvan en el control de inventarios
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Recaudo de cartera
- Negocia condiciones de venta
- Capacitarse permanentemente en servicio al cliente y mercadeo.

**5.5.3.3 Logística - Distribucion:** Dependen orgánicamente de la gerencia.

**Funciones:**

- Recepción, almacenamiento y disposición de mercancía
- Controlan y vigilan la calidad de los productos adquiridos.
- Organizan la logística de transporte y envío de mercancía a los clientes
- Controlan que el nivel de inventarios sea óptimo.
- Supervisan que los despachos sean completos y oportunos.
- Vigilan que los medios de transporte sean óptimos.

**Figura 2. Estructura organizacional**



**Fuente:** Gerencia de Ferrometro las Granjas

## 6 ASPECTOS METODOLOGICOS

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para este estudio fue descriptivo concluyente. Descriptivo, ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas<sup>28</sup>, y por último se cataloga como concluyente puesto que brinda información que ayudará a la empresa Ferrometro las Granjas, diseñar un plan de marketing que defina su direccionamiento estratégico en el mercado.<sup>29</sup>

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizarán serán el análisis y la síntesis, porque se recolectará información por medio de encuestas a las fuentes de primera mano, posteriormente se analizará dicha información y por último se sintetizará y se elaboran las estrategias pertinentes.

### 6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**6.3.1 Fuentes primarias.** Serán las personas a quien se le realizarán encuestas, como son los clientes del negocio. También se realizarán entrevistas a los socios y empleados del negocio.

**6.3.2 Fuentes secundarias.** Se utilizaron libros de metodología, mercadeo, plan de mercadeo: que se relacionan en la bibliografía.

---

<sup>28</sup> NOEMAGICO La investigación descriptiva. Colombia:[s.n], septiembre 13 de 2008 [en línea]. (consultado en enero de 2013). Disponible en internet: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

<sup>29</sup>3 VECES I. ¿Qué es investigación concluyente? [en línea]. Colombia: Mauricio Velásquez, Enero 29 de 2009 (consultado enero de 2013). disponible en internet: <http://blog.espacio3i.com/2009/01/que-es-investigacion-concluyente.html>

## 6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

**6.4.1 Técnicas estadísticas.** Se tabularan las encuestas por medio de Excel.

**6.4.2 Presentación de la información.** Se presentaran los resultados por medio de gráficos.

## 6.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**6.5.1 Encuestas.** Se realizaran encuestas a 10 clientes actuales de Ferrometro las Granjas, para conocer sus gustos, preferencias y opiniones sobre los productos y servicios que la empresa ofrece. Adicionalmente se realiza una encuesta a clientes potenciales de la comuna 10 para saber cómo mejorar sus servicios en su lugar de ubicación.

A continuación se describe el cálculo de la muestra, la cual se realizó mediante el método probabilístico simple.

### Cuadro 2. Calculo muestra probabilística simple

			SIGMA
Probabilidad de éxito (p)	<b>p</b>	0,5	1 90% 1,64
Probabilidad de fracaso (q)	<b>q</b>	0,5	2 95% 1,96
Población= (N)	<b>N</b>	114000	3 99% 2,57
Nivel de confianza= sigma	<b>Z</b>	2	1,96
Margen de Error= e	<b>e</b>	5%	0,05 95%

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \frac{109485,6}{284,998 + 0,9604} = \frac{109485,6}{285,9579} = 382 \text{ encuestas}$$

## **6.6 RECURSOS QUE SE UTILIZARAN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO**

**6.6.1 Recurso humano.** Para el desarrollo del plan de mercadeo de Ferrometro las Granjas se cuenta con la participación del Gerente y el director de proyecto de grado.

**6.6.2 Recurso Material.** El presente plan de mercadeo será realizado en las instalaciones de Ferrometro las Granjas, la Universidad Autónoma de Occidente, y competidores, utilizando materiales como computadores, papelería, impresos y herramientas necesarias para el desarrollo del mismo.

## **6.7 METODOLOGÍA DE DESARROLLO**

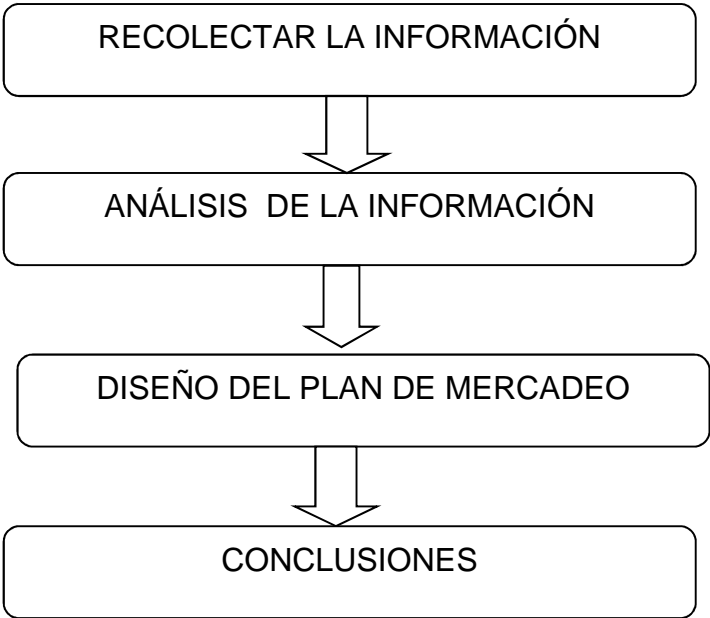
**6.7.1 Etapa 1 Recolección de la información:** En esta etapa se recolectara información de las fuentes de primera y segunda mano.

**6.7.2 Etapa 2 Análisis de la información:** Se analizara información del medio ambiente interno y medio ambiente externo, de esta manera se podrá definir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para hacer la matriz DOFA y establecer las estrategias DO, DA, FO, FA. También se realizaran las matrices MEFE, MEFI y MAFE.

**6.7.3 Etapa 3 Diseño del plan de mercado:** Se establecerán las diferentes estrategias que se llevan a cabo en un plan de mercadeo.

**6.7.4 Etapa 4 Conclusiones:** Se escribirán las conclusiones a las que se llegó por medio de la elaboración del trabajo.

**Figura 3. Fases de la elaboración del proyecto**



## 7 ANÁLISIS SITUACIONAL

En este análisis se busca identificar las estrategias en el mercado que debería adoptar la empresa Ferrometro las Granjas para enfrentar de manera adecuada el sector. Para ello, se realiza el respectivo diagnóstico interno y externo con el propósito de evaluar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio, las cuales se establecerán en el análisis situacional interno y externo, donde se busca determinar estrategias mediante la matriz DOFA, puesto que constituye un resumen de todo análisis estratégico, tanto interno como externo, en el que se presentan de forma conjunta todas las variables relevantes que muestran una visión global de la situación de la empresa.

La matriz facilita la obtención de la posición de la empresa en un modelo bidimensional que relaciona competencia (nivel de bondad en lo que se hace) y atractividad (demanda de los productos y servicios). Para ello se sigue los siguientes pasos:

- Se divide la matriz DOFA en dos submatrices, una relacionada con el ámbito interno FD (Fortalezas y Debilidades), y otra el externo AO (Amenazas y Oportunidades).
- En cada matriz FD y AO, se pondera (de 0,0 a 1,0) los factores en función de su contribución al éxito de la empresa. La suma de los pesos en cada matriz será uno. Además se les asigna una calificación: en el análisis interno FD, según la fortaleza de la estrategia actual de la empresa respecto al factor. (1-Mayor debilidad, 2-Menor debilidad, 3-Menor fuerza, 4-Mayor fuerza), y para el análisis externo AO, según el grado de respuesta de la estrategia actual al factor: (1-Baja, 2-Media, 3-Superior a la media, 4-Alta).
- Se multiplica cada ponderación por la calificación correspondiente para obtener las calificaciones ponderadas de los factores.
- En cada matriz (FD y AO), se suma las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado. El resultado, estará entre un mínimo de 1 y un máximo de 4. El punto medio será 2.5.

- Se representa en un gráfico de dos dimensiones la posición de la empresa. El eje de abscisas representa la competitividad y tomará el valor del resultado total de FD y las ordenadas representan la atractividad y tomará el valor del total de AO. Ambos resultados determinan el punto donde está situada la empresa, en función del cual se formulará las siguientes estrategias:
- **Valor bajo de ambas variables:** Reestructuración, cambio estratégico y operativo.
- **Competitividad alta y atractividad baja:** Nuevos productos, cambio de mercados, diversificación, etc.
- **Competitividad baja y atractividad alta:** Rumbo correcto pero debe mejorarse la organización, productividad, costes, diferenciación, etc.
- **Ambas altas:** Expansión, desarrollar al máximo los productos y posición en el mercado.

## 7.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El sector ferretero comprende agentes comerciales dedicados principalmente a la compra venta (sin transformación) de productos finales que son vendidos a personas, hogares y constructoras en general<sup>30</sup>.

En la empresa Ferrometro las Granjas se atiende la comuna 10 de Cali a un segmento poblacional de estrato socioeconómico 3 y 4, ofreciendo un portafolio especialmente enfocado a la línea de construcción.

## 7.2 ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS

**7.2.1 Marketing y no Marketing.** El presente diagnóstico contiene la ponderación de fortalezas y debilidades internas de la empresa, los cuales se establecerán a continuación, donde se intenta resumir y clasificar (en fortalezas o debilidades)

---

<sup>30</sup> Primer encuentro de ferreteros 2010. En: Revista Fierros del 22 octubre 2010.[en línea]. (consultado 12 abril de 2012). disponible en internet: [www.fierros.com.co/news/390/159/Entre-Fierros-2010-el-encuentro-de-ferreteros.htm](http://www.fierros.com.co/news/390/159/Entre-Fierros-2010-el-encuentro-de-ferreteros.htm)



con el propósito de emplearlas como sustento argumental en la dirección estratégica y la formulación de estrategias en la matriz DOFA.

**7.2.2 Análisis de Capacidades Internas.** Ferrometro las Granjas dentro de sus capacidades directivas cuenta con tres fortalezas substanciales. Inicialmente las decisiones dependen de sus fundadores; este factor se ha considerado una fortaleza ya que son líderes con ideas innovadoras y jóvenes que buscan una forma diferente de abrir paso en un mercado creciente en la ciudad de Cali, además cuentan con la experiencia de personal que conoce muy bien el sector y que aporta ideas de cambio.

Del mismo modo la comunicación empresarial es excelente, basada en la confianza, proximidad con los empleados, sinérgicamente se busca la consecución de los objetivos propuestos, bajo un ambiente de confianza y participación. Aunque es bueno dejar en claro que aún no se ha establecido la cultura corporativa que rige a la empresa, además existe ausencia de planeación estratégica y control de resultados, lo cual se convierte en un aspecto de vulnerabilidad y riesgo frente a la competencia.

Dentro de este contexto, se encuentran las **capacidades en el talento humano**, La empresa Ferrometro las Granjas, se ha preocupado porque sus empleados sientan un alto grado de pertenencia con la empresa, es importante que ellos afirmen que los logros obtenidos no son sólo para los dueños o inversionistas, sino también para ellos mismos; por lo tanto es fundamental contar con empleados motivados hacia el trabajo que generen alto compromiso y colaboración con el desarrollo.

Desde el punto de vista de la gerencia, que es importante actuar bajo un liderazgo participativo, toda opinión cuenta a la hora de mejorar resultados, y nada es más gratificante que los aportes sean valorados; todos estos aspectos constituyen una sobresaliente fortaleza en el presente de la Ferretería.

Así pues, aunque no se consideran debilidades, están en menor grado la experiencia y nivel académico del grupo de trabajo, aunque se cuenta con personas con basto conocimiento de la actividad y las competencias requeridas, no quiere decir que se deje a un lado la actualización y el estudio, por el contrario es necesario intensificar el grado de capacitación para formarlos más en el tema e involucrarlos con su labor.

En las **capacidades competitivas**; es prudente advertir que los canales de distribución existentes aún son muy pobres, este factor es una debilidad latente

que resta puntos en un mercado tan competido, sumado a la falta de planeación y control hacen que la Ferretería pierda competitividad; en cierto modo no se sabe hasta qué punto se pueda ver afectada la empresa ya que muchos clientes prefieren comodidad antes que calidad.

En lo que respecta a las **capacidades tecnológicas y financieras**, no son muy desarrolladas todavía; aunque se cuenta con equipo de cómputo y red, es necesario tecnificar más la operación, se prevé a futuro implementar un sistema de código de barras para controlar el inventario, además de la importantísima labor que cumplen los programas contables para el buen desarrollo de la empresa.

Abordando las **capacidades financieras**, se hace necesaria la realización de presupuestos, así como inversión en nuevas líneas y desarrollo interno, ampliación del campo de acción para proyectar la empresa hacia niveles más competitivos, no solo en la región sino en otros departamentos.

### **7.3 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA**

**7.3.1 Factores del Mercado.** En el negocio de ferretería se identifican algunos factores claves: el tiempo y el inventario. El tiempo es un factor clave dado que el cliente o contratista depende de que los materiales solicitados lleguen a tiempo, o de lo contrario perdería tiempo en obra así como dinero. Esto sin contar las posibles demandas que podría afrontar por incumplimientos en las fechas de entregas de edificaciones. Un cliente que no tenga total confianza en el proveedor buscará otra alternativa dando más importancia a la puntualidad en la entrega que al precio mismo.

El inventario por su parte debe ser variado y completo. Es un factor clave dado que un cliente que no encuentre todo lo que busca en un solo lugar de seguro no volverá, pues perderá mucho tiempo y dinero buscando todos los materiales y herramientas de un lugar a otro.

**7.3.2 Tamaño y crecimiento de la categoría.** El sector ferretero de Colombia ha sufrido una desaceleración desde 2011, según el informe del comportamiento del sector ferretero de 2012, de Fenalco Nacional. Los ingresos operacionales de las empresas registradas en la Superintendencia de Sociedades asociadas al sector ferretero son indicadores de la participación de los empresarios del sector en el espectro económico nacional. Ese año, las empresas del sector reportaron

ingresos operacionales superiores a los \$11 mil millones de pesos, lo que proyecta una participación en el PIB nacional del 2.5%<sup>31</sup>.

Así mismo, las importaciones de materiales para la construcción tuvieron un crecimiento promedio del 21%, mientras que las ventas se incrementaron el 8.3% de enero a septiembre de 2012 respecto al mismo periodo del 2011, pero redujo su participación en el total de las ventas reales del 3.7% en 2011 a 3.6% en 2012. Por otro lado, las importaciones de materiales de construcción cayeron 25% de enero a septiembre, reduciendo su participación en el total de las importaciones del país del 3.5% en 2011 a 3.2% al presente año<sup>32</sup>.

**7.3.3 Situación del ciclo de vida de producto.** El sector de ferreterías se encuentra dentro de una etapa de madurez, ya que se caracteriza por mantener un crecimiento estable de sus ventas con la presencia de muchas ferreterías PYME en la ciudad de Cali, compitiendo especialmente en precios.

De otro lado, el tipo de producto de este sector no se diferencia. En las ferreterías PYME se pueden encontrar productos de menor calidad pero a un buen precio; variable que los hace susceptibles de sustitutos cercanos. No obstante, según el estudio realizado por la revista Fierros (2011), los ferreteros revelaron que uno de los criterios claves cuando abastecen sus inventarios es que los productos sean durables, económicos, sean de una marca prestigiosa y que cuenten con el respaldo de los fabricantes.

**7.3.4 Estacionalidad.** La estacionalidad en ventas, tendencias de consumo o calendario comercial, a menudo sucede como consecuencia de novedosas estrategias de mercadeo con base en las necesidades de los consumidores. El clima o fechas especiales se convierten en excusas para la compra de productos y las ferreterías no son ajenas a este tipo de fenómenos. La experiencia de Mauricio Sáenz, presidente de Asoferva (Asociación de Ferreteros del Valle) y gerente de Aceros y Procesos S.A., señala que es posible percibir estacionalidad en las ventas en el sector ferretero porque: “el receso económico hace que el desarrollo

---

<sup>31</sup> FIERROS.COM. Panorama del sector ferretero 2013. [en línea]. (consultado el 25 de Noviembre de 2013). disponible en internet: <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/proyecciones-fierros-2013/vision-del-sector/panorama-del-sector-ferretero-2013.htm#.UpN788Swwgk>

<sup>32</sup> FIERROS.COM. Op cit. Pag. 53

de proyectos de todo tipo y nivel se frene o se den a un paso más lento y cauteloso, todo se vuelve cíclico”.<sup>33</sup>

**7.3.5 Rentabilidad.** El margen promedio es del 15% para grandes ferreterías y del 36% para las pequeñas.

Las categorías de productos que tiene mejor comportamiento en las ferreterías misceláneas de gran formato son los repuestos para las herramientas de pulido, corte y lijado como los discos, además de los aditamentos de seguridad como los guantes y audífonos. Otros insumos de corte, como las seguetas, también ocupan un lugar destacado en la lista.

De igual manera las ferreterías pequeñas, tiene márgenes de hasta el 150 por ciento en productos como los accesorios de PVC para instalaciones de agua fría. Así mismo, otros productos como las cintas aislantes y de enmascarar, la arena, los acoples de tubería y productos de iluminación como bombillos y boquillas tienen márgenes que van del 45 al 97 por ciento. El margen promedio en este tipo de ferreterías es del 36 por ciento y solo la tercera parte de los productos lo alcanza o lo supera. El margen mínimo está entre el seis y el nueve por ciento.

## **7.4 FACTORES MEDIOAMBIENTALES**

El presente diagnóstico contiene la ponderación de oportunidades y amenazas de la empresa referente a sus entornos, su sector y su mercado, los cuales se establecerán a continuación, donde se intenta resumir y clasificar (en Oportunidades o Amenazas) con el propósito de emplearlas como sustento argumental en la dirección estratégica y la formulación de estrategias en la matriz DOFA.

**7.4.1 Análisis del Macroambiente.** Las variables de medio ambiente general seleccionadas tratan de ajustarse de manera certera a la realidad departamental especialmente local y las cifras que se muestran corresponden a datos recientes. Es así como a través de esquemas gráficos, se muestra cada variable con sus implicaciones e incidencias sobre la empresa, con las respectivas calificaciones si es amenaza u oportunidad, con su nivel de importancia mayor o menor. Se

---

<sup>33</sup> FIERROS.COM. Ventas del sector ferretero: Estacionalidad y promoción de productos. Artículo.[en línea] (consultado el 25 de Noviembre de 2013), disponible en internet: <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones2009/edicion-8/gestion-y-mercadeo-8/ventas-del-sector-ferretero-estacionalidad-y-promocion-de-productos.htm>

presenta variables y posteriormente se selecciona la más influyente tanto negativa como positiva.

### Cuadro 1. Convenciones de Evaluación

<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Amenaza u oportunidad	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad mayor
Calificación Numérica	1	2	3	4

**Fuente:** DAVID, Fred R. Gerencia Estratégica. México D.F.: Universidad Panamericana, 1997

**7.4.2 Entorno Económico.** Los principales acontecimientos económicos que podrían afectar la industria Ferretera para este año se puede resumir a continuación, con los acontecimientos descritos recientemente en el diario El Colombiano<sup>34</sup>.

Pese a las turbulencias internacionales de la economía, con una Europa estancada, con el temor del abismo fiscal de Estados Unidos y su lenta recuperación, con unas China e India creciendo más lento y el motor de América Latina en desaceleración, en Colombia no se espera que hayan muchos cambios en sus indicadores macroeconómicos que han dado estabilidad, aunque persiste la deuda de mejor infraestructura.

En ese contexto, no es despreciable que se estime un crecimiento entre 4 y 5 por ciento de la economía para 2014, que no es mucho, pero está a niveles del crecimiento mundial de 3,6 por ciento, y de América Latina, 4,0 por ciento, que proyecta el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>35</sup>.

De ahí que las amenazas graves provengan más del exterior que del interior del país, aunque no faltan los problemas para la industria y el desempleo no ceda

<sup>34</sup> OCAMPO. José. "Así pinta la economía para el 2014". Artículo. Diario el Colombiano. Publicado el 30 de octubre de 2013. [en línea]. (consultado el 20 de Noviembre de 2013). disponible en internet:

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi\\_pinta\\_la\\_economia\\_para\\_2014/asi\\_pinta\\_la\\_economia\\_para\\_2014.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_pinta_la_economia_para_2014/asi_pinta_la_economia_para_2014.asp)

<sup>35</sup> OCAMPO. OP Cit. Pag. 55

mucho más, en un mercado laboral con niveles de informalidad cercanos al 60 por ciento. Sin embargo, la inflación, que determina el incremento del costo de vida, se mantendrá estable, dicen los analistas, igual que se avizora que el Banco de la República no meta mucha mano a las tasas de interés, lo que alivia a los deudores, y la gasolina se mantendrá estable, de continuar la tendencia a la baja en los precios internacionales del petróleo.

A Continuación se presenta las variables económicas construidas a partir de la prospectiva que hacen el Gobierno, los gremios, analistas financieros y economistas expertos.

**7.4.2.1 Crecimiento de la economía.** Mientras el Gobierno reajustó su estimación del crecimiento de la economía para 2013 de 4,8% a solo 4%, para el año 2014 mantiene el optimismo de que se expanda el Producto Interno Bruto (PIB) un 4,8%<sup>36</sup>.

En contraste, Fedesarrollo estima que el PIB solo aumentará en 4,3%, jalonado más por la minería que por la construcción, mientras el Gobierno espera que las obras civiles dinamicen el crecimiento. Se “estima que el sector minero-energético crezca 7% y construcción solo 4,9%, porque el grueso de infraestructura se verá en 2015<sup>37</sup>, mientras concluye la estructuración de los proyectos”, explicó el subdirector de Fedesarrollo, Juan Mauricio Ramírez Cortés. Para el experto, la industria crecerá 4% en 2014, por cuenta del efecto del TLC con Estados Unidos.

**7.4.2.2 El dólar no levanta cabeza.** Se estima que la Tasa Representativa del Mercado cierre 2014 con un promedio que oscile entre los \$1.750 y \$1.780, un poco por debajo de los \$1.798 que valió un dólar en promedio en el país durante lo corrido de 2013, con un pico en enero de \$1.942,7 y su mayor caída en mayo cuando tocó los \$1.754,89<sup>38</sup>.

Eduardo Bolaños Galindo, analista de la divisa en Asesores en Valores, advierte que la “tendencia natural es a la baja, como ya se aprecia en otros mercados de América Latina”. A eso se suma una revaluación acumulada del peso frente al dólar en lo corrido del 2013 de 8,81%, producto, especialmente, de la gran entrada de capital extranjero, sobre todo en minería e hidrocarburos. De ahí que el mercado espere más intervenciones del Banco de la República.

---

<sup>36</sup> Ibíd. Pag. 55

<sup>37</sup> Ibíd. Pag. 55

<sup>38</sup> OCAMPO. OP Cit. Pag. 55

**7.4.2.3 Inflación controlada.** La inflación, como se conoce el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que mide mes a mes el Dane, no tendrá un incremento notable el próximo año y si el Gobierno hace cuentas de que la inflación cerrará 2013 en 2,65%, para el próximo año el Banco de la República, el mayor responsable de que esa tasa se mantenga controlada, proyecta que podrá cerrar en un 3%. Para ello tiene en cuenta el impacto que pueda tener el fenómeno de El Niño en los cultivos y lleve al alza los precios de los alimentos básicos.

**7.4.2.4 Tasa de interés sin sorpresas.** Con la preocupación de una descolgada de la economía en el tercer trimestre de 2013, cuando creció solo 2,1% y no un promedio de 4% esperado, la Junta Directiva del Banco de la República decidió arrancar 2013 con un reajuste y bajar a 4,25% la tasa de interés de referencia para el mercado y que tiene efectos prácticos, en primer lugar en las tarjetas de crédito, dentro de unos tres meses. La medida busca jalonar la demanda interna ante la contracción de la economía y un contexto externo incierto. Por eso los analistas consultados por este diario coinciden que no hay motivo de que el Emisor vuelva a tocar la tasa de interés, al menos hasta mediados de año, con un factor a favor: con las alzas previas se controló el crédito de consumo que estuvo disparado en 2011 y podría generar brotes inflacionarios.

**7.4.2.5 Desempleo Por debajo del 10%.** Según Fedesarrollo, el desempleo podría mantener la tendencia a la baja, a niveles por debajo del 10 %, especialmente por el efecto de la reforma tributaria, que elimina los aportes parafiscales que reciben el Sena y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (juntos, el 5% de la nómina), lo que podría estimular el empleo y bajar la tasa de desempleo a 8,8%, si se logra un efecto óptimo de la reforma. La exministra Marta Lucía Ramírez, dice que el comportamiento del empleo en 2014 dependerá mucho de la construcción y Los extranjeros invertirán más La meta para 2014 del ministerio de Comercio en inversión extranjera directa era 11.900 millones de dólares (unos \$21,4 billones), pero seguramente será revaluada, teniendo en cuenta que 2013 cerrará con una inversión que ronda los 16.000 millones de dólares (unos \$28,8 billones), superando con creces la meta de 13.400 millones de dólares. De esa manera el incremento en el último año sería de 15,3%, lo que lleva a los analistas a proyectar que se pueda mantener ese mismo ritmo de inversión intensiva de capital y 2014 cierre con niveles cercanos a los 18.000 millones de dólares (\$32,4 billones), teniendo en cuenta el auge exploratorio en petróleo y minería, así como el despegue de la locomotora de la infraestructura y que tampoco arrancó en 2013.

**7.4.2.6 Crudo y carbón, a la baja.** El mercado mundial de materias primas, que incluye petróleo, carbón y oro, está atento de lo que ocurra con la esperada recuperación de India y China que han bajado el ritmo de sus economías y, por ende, de la demanda externa. El crudo cerró año con un precio promedio de 90,1 dólares por barril (WTI) y la proyección de Ecopetrol se corrigió de 101 dólares a solo 91 dólares para 2014. En carbón, los precios internacionales han caído 16,7% en solo 2013 y nada asegura que suban de los niveles actuales de 58 toneladas por carbón. “La caída en precios de petróleo y carbón seguirá el año entrante, no solo por China e India, sino la sustitución de fuentes de energía, como Estados Unidos con su shale gas”, explica Claudia Jiménez, directora del Sector de Minería a Gran Escala.

**7.4.2.7 La producción y las ventas.** Los empresarios colombianos consideran que 2014 será un año muy similar al 2013, es decir con una demanda internacional poco dinámica, unos mercados muy competitivos y la necesidad de seguir fortaleciendo la solidez de la economía nacional. La proyección de crecimiento real de la industria, por parte de los afiliados a la Andi, es de 4,6%.

Para Fedesarrollo, 2014 será de recuperación, pues todo indica que la industria está tocando un punto bajo. Advierte que se agudizan los síntomas de la enfermedad holandesa, pero explica que los TLC pueden ser un mecanismo de defensa.

Fenalco, por su parte, estima que Colombia, como economía emergente, crecerá lo suficiente para que un importante número de colombianos salgan de la pobreza.

**7.4.2.8 El comercio saludable.** Juan Mauricio Ramírez, subdirector de Fedesarrollo, prevé que las exportaciones tradicionales crecerán 4%, y que en todo caso no se alcanzará la meta de exportar un millón de barriles de petróleo, cosa que reconoció en las pasadas horas el Gobierno. Aunque el ministerio de Comercio destaca que hubo un crecimiento de 7,4% en las exportaciones, entre enero y octubre de 2013, Fedesarrollo advierte que se han desacelerado las exportaciones tradicionales. “Para 2014, las exportaciones no tradicionales crecerían al mismo nivel o poco menos que este año, porque el crecimiento de los socios colombianos es bajo”, explica el experto. En cuanto a importaciones, su aumento llegará a 8,6% y podría mantenerse.



**7.4.2.9 Locomotoras toman impulso.** Las denominadas locomotoras, puntales del crecimiento y desarrollo colombiano, tienen altas y bajas. La construcción es tal vez la de mejor pronóstico, pues el portafolio de proyectos es amplio y las metas del Gobierno son altas: 100.000 viviendas nuevas e inversiones billonarias en infraestructura. La minería ha jalonado el crecimiento en los últimos años, pero las licencias ambientales siguen siendo un cuello de botella latente para el futuro de la actividad.

La locomotora agrícola espera que el verdadero arranque se dé a partir de 2014, pues las restricciones son grandes por la falta de vías terciarias, fundamentales para sacar la producción al mercado: hasta el momento, no existe una agenda real de vías que asegure bajar los costos.

**Cuadro 3. Oportunidades y Amenazas del Entorno económico**

<b>VARIABLES</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
<b>PIB</b> = Crecimiento económico optimista. Superior al 4%.	O				X
<b>Tasa de interés</b> = Se mantienen estables, aunque siguen siendo altas.	A		X		
<b>Tasa de inflación</b> = Existe una tendencia a mantenerse estable.	O			X	
<b>Tasa de Cambio</b> = Con tendencia revaluacionista o de baja devaluación.	O			X	
<b>Economía internacional.</b> Recesión económica en EEUU y Europa.	A	X			

**7.4.3 Entorno Sociocultural.** En el aspecto social es necesario tener en cuenta la dinámica que ha tenido el sector de construcción, específicamente de la vivienda, ya que esta variable es uno de los principales determinantes de la demanda de productos Ferreteros en la ciudad, pues en el caso de Cali cuya población urbana se ha incrementado un 13.2% desde el año 2000 al 2010, alcanzando los 2.208.086 habitantes (DANE, 2010), y que en términos de vivienda, dicho aumento poblacional también ha generado un aumento significativo. Así lo confirma el estudio de oferta y demanda de vivienda de Cali (CAMACOL, 2010), que reveló que entre enero y septiembre de 2010 se vendieron 6.908 unidades habitacionales (entre casas y apartamentos), lo que representa un crecimiento del 53% respecto al año anterior, aspecto que se convierte en un entorno favorable para las ferreterías.

A esto se le agrega el hecho de la construcción de vivienda gratis que se espera desarrollar por parte del gobierno nacional para el próximo año.

Por otro lado, en Colombia, la tienda de barrio y los formatos tradicionales siguen teniendo un lugar privilegiado en los hábitos de compra de los consumidores. Este comportamiento diferencia a los colombianos del resto de los latinoamericanos.

Así lo demuestra un estudio divulgado por la compañía de investigación de mercados Nielsen, que indagó respecto a los hábitos de compra, hecho cultural que también favorece los intereses de las ferreterías en Cali.

En otro extremo de este entorno, se observa que la ciudad de Cali padece de un escenario social desalentador, si se tiene en cuenta aspectos como el desempleo que según el Dane es del 13,2% y de informalidad que ronda en el 28,4%, hechos que evidencian la pobreza de sus habitantes y que incide de alguna manera con el mercado de los negocios de la ciudad y por su puesto con las empresas de ferretería quienes también tienen que competir con precios bajos en un mercado de bajos ingresos.

De igual manera los altos índices de homicidios y de hurtos convierten a Cali en una de las ciudades más inseguras de Colombia, aspectos que tienen una incidencia directa sobre la confianza inversionista y por consiguiente sobre la reducción de la demanda de las empresas ferreteras.

#### **Cuadro 4. Oportunidades y Amenazas del entorno social y cultural**

<b>VARIABLES</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
<b>Construcción:</b> Crecimiento de la construcción de vivienda en la ciudad.	O				X
<b>Hábitos de Compra:</b> Culturalmente el habito de comprar en tiendas por parte de sus habitantes.	O				X
<b>Empleo:</b> Existe un alto desempleo.	A	X			
<b>Informalidad:</b> Existe Alta informalidad y subempleo.	O		X		
<b>Inseguridad:</b> Existen altos índices de violencia y hurto que afecta la confianza inversionista	A	X			

**7.4.4 Entorno Político – Jurídico.** El escenario político por el que está atravesando el país, debido al proceso de paz, genera una incertidumbre para los inversionistas extranjeros, por la situación de orden público que se presenta con la guerrilla y las fuerzas paramilitares. Aunque los esfuerzos por mantener una imagen positiva de Colombia en el exterior han tenido éxito e intentan generar más confianza mediante la firma de los tratados de libre comercio y el establecimiento de mejores relaciones con los países vecinos.

En efecto, la cierta estabilidad política del país genera confianza en el empresariado Colombiano, a pesar de los distintas situaciones de corrupción que se conocen.

Esta confianza contribuye de manera positiva con el sector ferretero, debido a que la demanda por dichos bienes y servicios se sigue manteniendo. Incluso con posibilidades de crecimiento en el mediano plazo, dada las dinámicas que va a generar la entrada de inversionistas extranjeros en infraestructura y construcción, quienes necesariamente van a requerir de estos bienes y servicios.

A nivel local, en los últimos años la situación política ha demostrado incertidumbre, especialmente con los gobernadores del departamento quienes no han terminado con su mandato por cuentas pendientes con la justicia. Aspecto que también generan desconfianza inversionista y no permite que los proyectos sociales se desarrollen en beneficio del progreso de sus habitantes.

Por el lado Jurídico se destaca la evolución de la Ley de viviendas gratuitas del actual gobierno, donde se espera entregar alrededor de 100.000 viviendas en todo el país, lo cual es importante para la demanda del sector ferretero, quienes ofertaran bienes y servicios para las respectivas adecuaciones de estas viviendas.

**Cuadro 5. Oportunidades y Amenazas del entorno político y jurídico**

<b>VARIABLES</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
<b>Proceso de Paz:</b> Incertidumbre por los resultados de las negociaciones.	A		X		
<b>Situación política Nacional:</b> Existe estabilidad política a nivel nacional.	O			X	
<b>Situación política Local:</b> En los últimos años ha existido incertidumbre por el cambio de gobernadores.	A		X		
<b>Jurídico:</b> Aumento de la construcción de vivienda, debido a la ley de viviendas gratis por el gobierno.	O				X

**7.4.5 Entorno Tecnológico.** La automatización de los procesos y la utilización de herramientas de gestión sistematizadas, son opciones que están empezando a considerar muchas empresas ferreteras, donde hace unos años era solo privilegio de las grandes. Gracias a los acuerdos de libre comercio las compañías que quieran ser competitivas deberán contar con herramientas que les permitan ser más eficientes.

Así como para algunas empresas dentro de sus prioridades estará la de adquirir tecnología, especialmente en lo relacionado con sistemas de información para el control de sus inventarios, de igual forma esta permite que la empresa conozca mejor a sus clientes e identificar posibles oportunidades de negocios.

Culturalmente los empresarios colombianos no ven la tecnología de una manera beneficiosa, más bien lo asumen como un costo necesario para poder operar. Gracias a las campañas de competitividad empresarial este concepto erróneo ha cambiado y hoy día los gerentes de las empresas están más conscientes de la necesidad del uso de la tecnología, además de que sus precios son favorables en Colombia debido a que los equipos de cómputo entran sin aranceles. Aunque en muchos casos, inicialmente genera una inversión para la adquisición de Hardware y Software, está se ve representada en una mejor eficiencia operativa y funcional que repercute en unos productos y servicios más competitivos, unos clientes satisfechos y por consiguiente una mejora sustancial en los ingresos. Aunque también existe aún cierta resistencia al cambio por parte de algunos empresarios que no se han adaptado a la velocidad con la que está cambiando el mundo y las formas de hacer negocios.

La globalización de la información ha influido para que las relaciones entre los actores de la cadena de abastecimiento se vuelvan electrónicas gracias al creciente acceso y confianza en el Internet. En otros países el e-commerce o comercio electrónico ha tenido bastante auge y Colombia no ha de ser la excepción. Algunos proveedores de la empresa exigen que todas sus solicitudes de pedidos se hagan a través de su portal en Internet lo que le permite a este proveedor mes a mes saber el estado de los pedidos para todos sus otros clientes distribuidores.

De igual manera los modelos administrativos ha evolucionado mucho, por lo que el conocimiento de dichas técnicas son necesarios para competir en un mercado que cada vez es más competitivo.

Así mismo pasa con los aspectos técnicos de ferretería, donde la actualización en las normas técnicas de materiales de construcción es necesaria para alcanzar negocios de mayores ingresos económicos. Sin embargo, existen diferentes centros de capacitación y medios tecnológicos como el internet donde se puede obtener capacitación permanente al respecto.

**Cuadro 6. Oportunidades y Amenazas del entorno tecnológico**

<b>VARIABLES</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
<b>Tecnologías de información:</b> Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.	O				X
<b>Costo de los equipos de cómputo:</b> Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.	O			X	
<b>Oferta de medios virtuales:</b> Existe una gran cantidad de páginas virtuales de consulta o para hacer publicidad.	O				X
<b>Medios de actualización:</b> Existe una amplia gama de medios virtuales y personales con capacitación permanente para el consultor.	O				X

## 7.5 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Se comprende que en cuanto a evaluación de la capacidad competitiva de la Ferretería se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa a través de la calificación de sus procesos vitales, a saber, comerciales, financieros, de transformación, logísticos, de dirección y la identificación del alcance de los resultados esperados.

Esto lleva a la primera de las capacidades; dentro de **la capacidad comercial** de la Ferretería sobresalen debilidades, las cuales se fundan principalmente sobre el portafolio de productos, junto al personal poco capacitado y falta de centrarse en la estrategia de ventas. Paralelamente se identifican como debilidades en menor grado; que la empresa no tiene un conocimiento total de su segmento potencial de crecimiento, además se encuentra en proceso de identificación de las necesidades del cliente para satisfacerlas totalmente.

De igual forma la empresa cuenta con debilidades en el manejo de índices de rentabilidad e impacto del servicio con los clientes, ya que no se realiza ningún control; no ha diseñado un plan de acción comercial o cronograma de trabajo y aún se están implementando nuevos medios para control de quejas y sugerencias

con los clientes. Estas son algunas debilidades que le impiden estar un paso más delante de la competencia.

De otro lado, en cuanto a **capacidad logística**, dada la actual expansión de la actividad económica y comercial en la ciudad de Cali, se está poniendo a prueba los alcances del sector ferretero en cuanto a cobertura, servicio y oportunidad; la empresa tiene su propia volqueta y una moto disponible, ya que la mayoría de sus clientes institucionales requieren los materiales puestos en obra; muchas de las empresas prestadoras de servicios logísticos no cuentan con flota suficiente y los costos se maximizan, este factor se traduce como una fortaleza, ya que la empresa cuenta con el transporte y la tecnología como para cumplir con las expectativas de sus clientes y aporten a la productividad de la empresa.

Existe otro aspecto importante a resaltar, la empresa tiene una capacidad instalada suficiente para su operación, sin embargo, el nivel de ocupación de los equipos no satisface las necesidades de los usuarios, por lo tanto aún se toma como una debilidad ya que la tecnología y los equipos no cumplen las expectativas de la empresa.

En cuanto a la logística con proveedores, los convenios creados son formales y legales, se obtienen las licencias requeridas para la prestación del servicio de manera independiente y además existe un adecuado servicio por parte de los proveedores de la capacidad instalada.

Sin entrar en consideraciones, **la capacidad financiera** de la Ferretería se ubica en un punto estable. Sin embargo, existe una debilidad en el presupuesto, ya que la empresa aún le falta evaluar la solidez y su proyección los próximos dos años.

La empresa cuenta en este momento con facilidades para financiar adecuadamente sus operaciones y servicios, además los socios se encuentran muy motivados y comprometidos dada la rentabilidad del último año; esto quiere decir que no es necesario contraer un mayor endeudamiento para conseguir el capital necesario para invertir y seguir creciendo; esto no los exime de realizar el debido presupuesto, ya que puede estar viviendo un etapa fructífera pero el entorno es muy dinámico y puede acarrear cambios súbitos en la situación.

Si se toma como punto de partida, una organización basada en **procesos**, se debe tener en cuenta que la empresa debe inicialmente estructurarse como una organización funcional; por eso, cabalmente no se llevan a cabo muchas de las

tareas y beneficios que conlleva una organización estructurada por procesos<sup>39</sup>, dentro de estos se incluyen como debilidades:

- La estructura de la empresa aún está basada en funciones y no en procesos.
- Aún no se ha establecido objetivos relacionados con análisis de procesos.
- No se ha identificado los procesos estratégicos de dirección y los procesos fundamentales de desarrollo.
- No se ha establecido indicadores de control o mecanismos de verificación.

Si bien se comprende que debido a la constante actividad del entorno, se hace necesario que la empresa emprenda una transformación sus procesos; ya no se va a fundar en una estructura inalterable, sino que con el paso de los años debe someterse a constantes revisiones y cambios, con base en que cada proceso sea mejorable.

Para muchas empresas una exitosa gestión por procesos significa un paso más hacia la calidad, esto se puede realizar a través de herramientas tales como revisión constante de procesos establecidos dentro de la cultura de la empresa, Benchmarking, uso de mapas de procesos para eliminar defectos y aprovechar el tiempo con el fin de mejorarlos progresivamente y por último la implementación de sistemas de gestión de calidad ISO en la empresa.

## **7.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

En términos generales, la competencia del sector es abundante y agresiva; y la tendencia a competir en precios se hace más fuerte en la mayoría de productos, por lo que los márgenes comerciales son reducidos<sup>40</sup>.

La información disponible sobre el sector de las ferreterías en Cali evidencia que existe un mercado altamente segmentado. Al parecer hay dos grandes segmentos que se llamarán mercado A y mercado B. El mercado (segmento) A, se caracteriza por una oferta realizada por una sola empresa que en este caso es Homecenter, la cual tiene una demanda de clientes fieles o cautivos por los valores agregados

---

<sup>39</sup> MACAZAGA, Jorge y otro. Organización basada en procesos. Mc Graw hill. 2006. P.10

<sup>40</sup>Ferreterías se preparan con todos los fierros. En: Revista Dinero (2010). [en línea]. (consultado 24 mayo 2012). disponible en internet: [www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=74554&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=74554&IdTab=1)

asociados a una percepción de calidad del producto por parte de los mismos, como son: la garantía, facilidades de pago, descuentos por volumen, asesoría de compra, capacitación, transporte gratuito e instalación, y “todo bajo un mismo techo”, entre otros factores. Los clientes de esta parte del mercado no perciben estas mismas características de calidad en las ferreterías PYME, por lo cual, los consumidores de este segmento están dispuestos a pagar un precio superior que efectivamente cobra Homecenter por sus productos, en comparación a lo que cobran las PYME.

En lo que respecta a la producción para maximizar su beneficio, compran grandes volúmenes de producto con lo que obtienen descuentos superiores, lo cual hace maximizar su ingreso total, aún más cuando se sabe que cobran un precio más alto.

De igual manera, en materia de costos optimizan siendo eficientes al trabajar con aplicaciones que integran todas las áreas de la empresa como por ejemplo el software de planeación de recursos de la empresa (ERP).

En suma, en el segmento A, hay una percepción del cliente asociada a la calidad del producto y servicios de valor agregado, y por ello el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto, caso Homecenter versus ferreterías PYME de la ciudad.

Por su parte el mercado (segmento) B, se caracteriza por tener una amplia oferta de ferreterías PYME, las cuales según la Cámara de Comercio de Cali (2010) ascienden a 236. La oferta es amplia y variada sin valores agregados de tal forma que los consumidores no tienen una percepción tan clara de la calidad del producto, razón por la cual la competencia en este sector se basa en ofrecer precios más bajos, al punto tal que los precios en promedio en este segmento del mercado son más bajos que en el segmento del mercado A. Cabe anotar que los consumidores asociados a este segmento están buscando continuamente precios bajos por lo cual no son leales a ninguna ferretería en el segmento B, y no buscan en el segmento A, porque los precios en promedio son más altos (Homecenter).

De otro lado, como el precio en este mercado (segmento B) juega un papel muy importante, es común encontrar una guerra de precios entre los diferentes oferentes, lo cual los lleva a canibalizarse y sacrificar sus márgenes de ganancia. Adicionalmente, debido a su débil músculo financiero, estos no pueden comprar grandes volúmenes de producto y beneficiarse de los descuentos que las fábricas otorgan, ni tampoco obtener créditos fácilmente; limitantes que se convierten en círculos viciosos, perjudicando la inversión en inventarios y en tecnología y



reduciendo la eficiencia de sus procesos en general, lo que se traduce en sobrecostos y detrimento del beneficio económico.

Sin embargo, no todos los consumidores se pueden catalogar en estos dos tipos de mercados. Existen algunos consumidores que son indiferentes a comprar en cualquiera de los dos segmentos A o B ya que no buscan productos especializados ni de difícil uso. Para ellos lo más importante es satisfacer su necesidad de una forma rápida y sencilla.

**7.6.1 Análisis de Fuerzas Competitivas.** Con el objetivo de analizar la rivalidad de los competidores por el mercado, estos dos segmentos (mercado A y B), se pueden analizar según los factores básicos del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), así: i) poder de negociación de los compradores/clientes, ii) poder de negociación de los proveedores/vendedores, iii) amenaza de nuevos entrantes, iv) amenaza de productos sustitutos y, v) rivalidad entre los competidores.

En el cuadro 6 se presenta una síntesis de estas fuerzas competitivas para el caso de las ferreterías PYME en Cali donde se encuentra Ferrometro las Granjas, teniendo en cuenta que el mercado está segmentado en dos sub-mercados como se supuso anteriormente.

**Cuadro 7. Analisis de las cinco fuerzas competitivas FERROMETRO LAS GRANJAS PYMES EN CALI**

FUERZAS DE PORTER	ANÁLISIS EN EL SECTOR FERRETERO	
	Mercado A (Homecenter)	Mercado B (Ferreterías Pyme)
<b>Poder de negociación de los compradores o clientes:</b>	Bajo	Alto
	El poder de negociación de este tipo de clientes no es proporcional al volumen de compra que estos realicen ya que en grandes superficies como Homecenter, existen ya estipulados unos descuentos por política que no son flexibles al volumen de compra.	El poder de negociación es proporcional al volumen de compra que estos clientes realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores que tienen una alta posibilidad de negociar la venta en beneficio de ellos.
<b>Poder de negociación de los proveedores o vendedores:</b>	Alto	Bajo
	Homecenter cuenta con músculo financiero robusto alimentado tanto por el capital de inversionistas como por el resultado de su operación misma, permitiéndole manejar volúmenes que ejercen una fuerza importante frente a los fabricantes de los distintos productos que comercializa.	El poder de negociación de los vendedores es bajo, pues el 95% de las ferreterías son PYME (FENALCO, 2009), característica que las hace pequeñas no solo en tamaño, si no en personal, ventas y músculo financiero. Razones financieras y operativas, no les permiten tener ni el capital ni el volumen necesario para manejar un poder de negociación frente a los fabricantes e importadores.
<b>Amenaza de nuevos entrantes:</b>	Bajo	Alto
	En este mercado existen barreras de entrada y salida, no es común que entre al mercado una gran superficie, el capital requerido es muy alto por todo lo que implica el montaje de su infraestructura.	En este tipo de mercado no hay barreras de entrada y salida es común ver constantemente como en los barrios se abre una nueva ferretería. Es tal la informalidad del sector PYME ferretero, que no existen datos oficiales de apertura

<b>Cuadro 7 ( continuacion )</b>		
<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>ANÁLISIS EN EL SECTOR FERRETERO</b>	
	<b>Mercado A (Homecenter)</b>	<b>Mercado B (Ferreterías Pyme)</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos:</b>	Bajo	Alto
	La amenaza de productos sustitutos en este tipo de mercado está muy relacionada con la percepción de calidad que el cliente tiene del producto y el servicio por tanto para el cliente que compra en este tipo de mercado, no existen sustitutos cercanos.	Por el tipo de cliente que compra en este mercado que por lo general basa su decisión de compra en el precio más que en calidad, existe una gran amenaza de que un producto sea sustituido.
<b>Rivalidad entre los competidores:</b>	Bajo	Alto
	En Cali solo existe una gran superficie que atiende el mercado de ferreterías.	Dado el tamaño, la capacidad de las empresas, el tipo de productos y las pocas barreras de entrada y salida del sector, el sector se encuentra altamente fragmentado por lo que existe una gran rivalidad entre empresas que caen con frecuencia en la guerra del centavo para aumentar sus ventas.

**Fuente:** Basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)

**7.6.2 Análisis de Competidores (MATRIZ MPC).** Se realizó un análisis de competencia aplicando la matriz MPC (Matriz de Perfil competitivo), tomando de referencia los principales competidores de Ferrometro las Granjas en la comuna 10, las cuales se pudieron identificar con los resultados de la encuesta.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son muy amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Se utilizó los siguientes factores claves de éxito: Atención al cliente, Precios, Publicidad, Calidad, Servicio de crédito, Ubicación y Variedad de Productos. Para la clasificación de ponderación se utiliza:

- Debilidad grave
- Debilidad menor
- Fortaleza menor
- Fortaleza importante

Esta matriz permitió obtener información decisiva sobre los competidores más importantes que tiene la empresa en la comuna 10 de Cali, por lo que se ha establecido que sus principales competidores, según la encuesta realizada en el sector, son: Ferretería Arrayanes, Construmateriales, Ferretería La Fe y Ferretería Alfred.

**Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo (MPC) FERROMETRO LAS GRANJAS**

Factores Claves de Éxito	Peso	Ferrometro las Granjas		Ferreteria Arrayanes		Ferreteria Construmateriales		Ferreteria la Fe		Ferreteria Alfred	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Atención al cliente	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Precios	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Calidad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Ubicación	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Variedad de productos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>		<b>2,45</b>		<b>3,20</b>		<b>2,50</b>		<b>2,45</b>

**Fuente:** Adaptado de Vidal Martha. Diagnóstico Organizacional

Como se puede observar los resultados, al analizar a Ferrometro las Granjas con sus competidores más próximos se ha obtenido los siguientes resultados:

Ferretería Construmateriales es el competidor más amenazante quien posee la mayor ventaja competitiva con 3,20, la cual presenta fortalezas en todas las variables analizadas, donde su ubicación es la más representativa.

En segundo puesto está Ferretería la Fe de Colombia con 2,50 puntos, que evidencia una fuerte fortaleza en servicio al cliente, con una buena logística de distribución para clientes grandes.

En tercer lugar está Ferretería Arrayanes y Alfred con 2,45 puntos debido a que no cuenta con precios bajos, calidad baja de sus productos, al igual que su atención al cliente.

Al finalizar la comparación se puede observar que todas las empresas poseen mayores fortalezas que debilidades debido a que son mayores a 2.5 y que trabajan sobre el factor de éxito “atención al cliente” por lo que para lograr una verdadera diferenciación, la empresa Ferrometro las Granjas deberá implementar ciertas estrategias que le permitirán mejorar frente a la competencia, incluso podrá aprovechar la debilidad que tienen la mayor parte de sus competidores analizados en materia de publicidad, donde la compañía podría mejorar su imagen frente a la comunidad, al potencializar esta variable.

## **7.7 MATRIZ MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Después de identificar las posibles fuerzas internas de la empresa se pasa al proceso evaluador, donde se busca medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la compañía.

- En el siguiente análisis se clasifica los factores en fortalezas y debilidades para denotar su importancia (ponderar) y establecer su calificación:

- ❖ Debilidad Mayor = DM
- ❖ Debilidad menor = Dm
- ❖ Fortaleza menor = Fm
- ❖ Fortaleza Mayor = FM

**Cuadro 9. Matriz (EFI) FERROMETRO LAS GRANJAS**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CAL.</b>	<b>Pond</b>
1.	Las decisiones dependen de los fundadores (Las decisiones se toman con una actitud abierta; motivo por el cual se califica como una gran fortaleza)	0.07	4	0.28
2.	Comunicación empresarial (Existe una comunicación directa y confiable debido el reducido staff)	0.05	3	0,15
3.	Sinergia (Trabajo en equipo, unión de experiencia y técnica para optimizar resultados)	0.06	3	0.18
4	Aplicación de tecnología de computadores (Se emplea para registrar cierres de cajas, cuentas por pagar a proveedores y cuentas por cobrar)	0.08	3	0.24
5	Sistematización de inventarios ( se realiza un inventario semestralmente para llevar un control de la inversión respecto al inventario anterior)	0.06	3	0.18
6	Experiencia técnica (25 años de experiencia laboral en el sector ferretero por parte del fundador)	0.04	4	0.16
7	Pertenencia (Por ser una empresa familiar y por el grado de participación de todo el personal en las decisiones).	0.04	3	0.12
8	Nivel de remuneración (Se cumple lo establecido por la Ley)	0.07	3	0.21
9	Portafolio y Calidad de productos ( Se ofrece diversidad de materiales de construcción con alta calidad, debido a la exigencia del mercado).	0.07	4	0.28
10	Disponibilidad de proveedores e insumos (Reconocidas empresas como Corbeta y Cacharrería Mundial, son sus proveedores mas representativos).	0.05	4	0.20
11	Grado de utilización de endeudamiento (La empresa procura manejar un nivel de endeudamiento mínimo con sus proveedores).	0.03	4	0.12

<b>Cuadro 9 (continuación)</b>				
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CAL.</b>	<b>Pond</b>
12	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	0.06	2	0.12
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CAL.</b>	<b>Pond</b>
1	Cultura de medición de resultados ( Aun no se han establecido indicadores de evaluación de resultados)	0.05	1	0.05
2	Existencia de una cultura organizacional (Existe la documentación legal para funcionar sin existir un direccionamiento estratégico diseñado)	0.04	2	0.08
3	Uso de planes estratégicos (No existen).	0.07	1	0.07
4	Competencias organizacionales (existen deficiencias en cuanto al desarrollo profesional y planes de sucesión por el tamaño de la empresa)	0.04	1	0.04
5	Canales de Distribución	0.05	1	0.05
6	Mercadeo (Deficiencias en la planeación y promoción de productos)	0.06	1	0.06
7	Carencia de planes para fidelizar los clientes.	0.03	1	0.03
8	Poder de negociación de los compradores o clientes:	0.03	1	0.03
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

**Fuente:** Adaptado del texto Gerencia Estratégica de David Fred.

El puntaje de valor total de 2.6 manifiesta que Ferrometro las Granjas cuenta con mayores fortalezas en su situación interna. No obstante, el hecho de que existan debilidades significativas que involucran áreas y funciones de importancia crucial para la compañía, puede comprometer su viabilidad en el mediano plazo. Por otro lado, se puede observar que Ferrometro las Granjas ha desarrollado fortalezas con las que le es posible superar dichas deficiencias si se acompañan de medidas estratégicas orientadas especialmente a la solución de esas limitaciones y a fortalecerse con estrategias de mercadeo que le permita competir de manera adecuada.



## 7.8 MATRIZ MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

“La matriz de evaluación de los factores externos EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, política, jurídica, y tecnológica. Para elaborar dicha matriz se destacan los factores críticos o claves para el éxito con los siguientes pasos:

Para esta matriz se utiliza el siguiente rango de medida.

- ❖ Amenaza mayor = AM
- ❖ Amenaza menor = Am
- ❖ Oportunidad Menor = Om
- ❖ Oportunidad Mayor = OM

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan a partir de la media<sup>41</sup>.

**Cuadro 10. Matriz (EFE) FERROMETRO LAS GRANJAS**

<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>PESO</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado.</b>
PIB = Crecimiento económico optimista. Superior al 4%.	0.04	4	0.16
Tasa de inflación = Existe una tendencia a mantenerse estable.	0.02	3	0.06
Tasa de Cambio = Con tendencia revaluacionista o de baja devaluación.	0.05	3	0.15
Construcción: Crecimiento de la construcción de vivienda en la ciudad.	0.12	4	0.48
Hábitos de Compra: Culturalmente el habito de comprar en tiendas por parte de sus habitantes.	0.10	4	0.40

<sup>41</sup> VIDAL Arizabaleta. Elizabet. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004. Pág. 86.

<b>Cuadro 10 ( continuación )</b>			
Situación política Nacional: Existe estabilidad política a nivel nacional.	0.02	3	0.06
<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>PESO</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado.</b>
Jurídico: Aumento de la construcción de vivienda, debido a la ley de viviendas gratis por parte del gobierno nacional.	0.08	4	0.32
Tecnologías de información: Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.	0.02	4	0.08
Costo de los equipos de cómputo: Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.	0.02	3	0.06
Oferta de medios virtuales: Existe una gran cantidad de páginas virtuales de consulta o para hacer publicidad.	0.03	4	0.12
Medios de actualización: Existe una amplia gama de medios virtuales y personales con capacitación permanente para el consultor.	0.02	4	0.08
<b>AMENAZAS.</b>			
Tasa de interés = Se mantienen estables, aunque siguen siendo altas.	0.03	2	0.06
Economía internacional. Recesión económica en EEUU y Europa.	0.02	1	0.02
Empleo: Existe un alto desempleo.	0.04	1	0.04
Informalidad: Existe Alta informalidad y subempleo.	0.07	2	0.14
Inseguridad: Existen altos índices de violencia y hurto.	0.07	1	0.07
Amenaza de nuevos entrantes:	0.10	1	0.10
Amenaza productos sustitutos:	0.05	2	0.10
Rivalidad entre competidores:	0.12	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.62</b>

**Fuente:** Adaptado de (VIDAL Ari Zabaleta. Elizabeth. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004. Pág. 100).

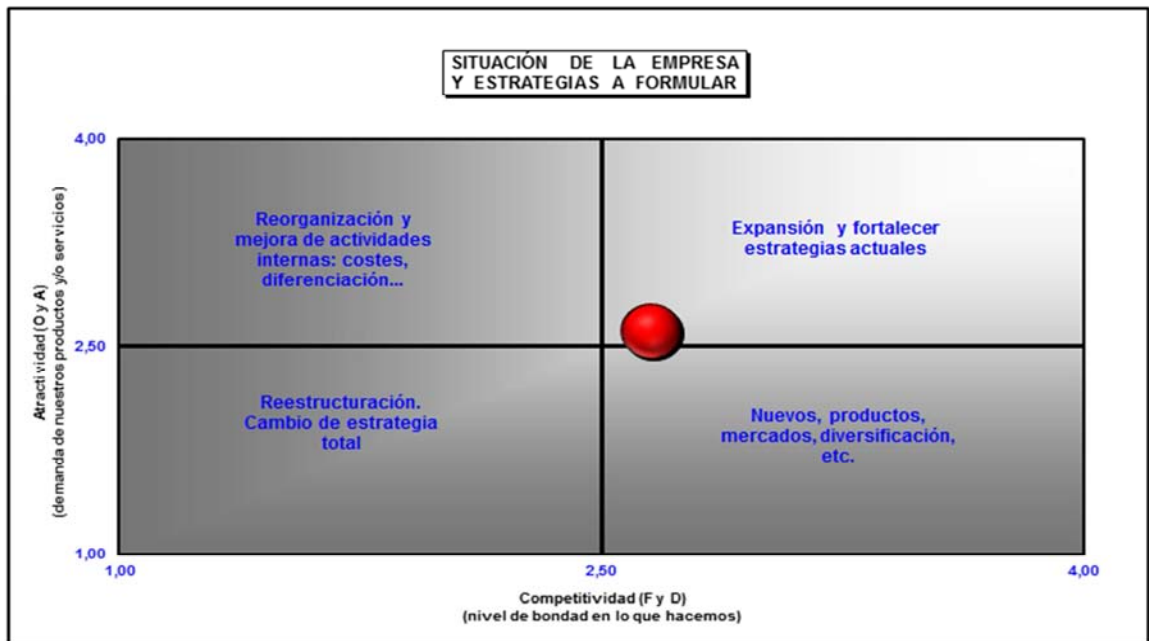
El cuadro 10 determinó que las oportunidades son más fuertes que las amenazas con un puntaje de 2,62, lo que significa que hay un mediano nivel de atraktividad para el negocio de Ferreteria. Sin embargo, este resultado no es muy alto, por lo que al simularse una sensibilidad a la baja puede evidenciar que el entorno externo en el que se mueve la empresa Ferrometro las Granjas puede estar lleno de tropiezos en el mediano plazo y para ello deberá tomar una buena estrategia para enfrentarlo.

## 7.9 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

En este capítulo se definen las respectivas estrategias de la empresa, por lo tanto, se determinará como primera medida la posición estratégica en que se encuentra la empresa, para posteriormente formular las estrategias DOFA correspondientes.

**7.9.1 Posición Estratégica de la empresa.** Después de conocerse los resultados ponderados internos (Matriz EFI) y externos (Matriz EFE) de Ferrometro las Granjas, se procede a determinar su posicionamiento estratégico, teniendo en cuenta que sus resultados determinaron que es una empresa con mediana fortaleza competitiva (2,65 de la matriz EFI) con una baja atraktividad de su entorno general (2,62 de la matriz EFE).

**Figura 4. Posicion estrategica FERROMETRO LAS GRANJAS**



**Fuente:** Autores con resultados de matriz EFI y EFE.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los diagnósticos internos y externos de la empresa Ferrometro las Granjas, se observa que esta se ubica en una posición estratégica agresiva donde debe focalizar sus estrategias hacia la expansión, fortaleciendo sus estrategias actuales.

**7.9.2 Modelo de Posicionamiento** Para el Análisis DOFA. Considerando estos parámetros se procede a describir el modelo de posicionamiento que puede considerarse para enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades existentes, de acuerdo al diagnóstico realizado.

En función del análisis D.O.F.A se puede decidir entre cuatro modelos de posicionamiento de la Empresa:

- **Empresa Genérica:** orientada al volumen con orientación al máximo en el mercado, su característica principal es que busca productos con alta participación y altos beneficios.
- **Empresa Genérica Localizada:** con características similares al modelo anterior pero con un mercado más reducido lo que favorece una diversificación controlada. Su Debilidad es la Vulnerabilidad con relación a los proveedores y clientes.
- **Empresa Diferenciada, orientada a productos de alto valor añadido:** tiene un alto volumen de participación en el mercado, su principal fortaleza es la acentuada diversificación.
- **Empresa Especializada:** selectiva en sus productos y seguimiento de mercado a los que se dirige, sus características básicas son; Diversificación controlada, precio moderado, alta tecnología y alta fidelidad.

De acuerdo a estas estrategias de posicionamiento se recomienda que el Modelo de Posicionamiento que debe adoptar la empresa es la Genérica Localizada, dado que debería tener una orientación hacia los clientes de la construcción que es el sector donde más se ha especializado la empresa y el de mayor demanda y crecimiento en el campo ferretero, según el comportamiento del sector estudiado y los resultados de las encuestas.

**Cuadro 11. Matriz DOFA FERROMETRO LAS GRANJAS**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>1. PIB = Crecimiento económico optimista. Superior al 4%.</p> <p>2. Tasa de inflación = Existe una tendencia a mantenerse estable.</p> <p>3. Tasa de Cambio = Con tendencia revaluacionista o de baja devaluación.</p> <p>4. Construcción: Crecimiento de la construcción de vivienda en la ciudad.</p> <p>5. Hábitos de Compra: Culturalmente el habito de comprar en tiendas por parte de sus habitantes.</p> <p>6. Situación política Nacional: Existe estabilidad política a nivel nacional.</p> <p>7. Jurídico: Aumento de la construcción de vivienda, debido a la ley de viviendas gratis por parte del gobierno nacional.</p>	<p>1. Tasa de interés = Se mantienen estables, aunque siguen siendo altas.</p> <p>2. Economía internacional. Recesión económica en EEUU y Europa.</p> <p>3. Empleo: Existe un alto desempleo.</p> <p>4. Informalidad: Existe Alta informalidad y subempleo.</p> <p>5. Inseguridad: Existen altos índices de violencia y hurto que afecta la confianza inversionista</p> <p>6. Amenaza de nuevos entrantes.</p> <p>7. Amenaza de productos sustitutos.</p>

<b>Cuadro 11 ( continuación )</b>		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>8. Tecnologías de información: Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.</p> <p>9. Costo de los equipos de cómputo: Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.</p> <p>10. Oferta de medios virtuales: Existe una gran cantidad de páginas virtuales de consulta o para hacer publicidad.</p> <p>11. Medios de actualización: Existe una amplia gama de medios virtuales y personales con capacitación permanente para el consultor.</p>	<p>8. Rivalidad entre los competidores:</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<p>1. Las decisiones dependen de los fundadores.</p> <p>2. Existe una comunicación directa y confiable debido el reducido staff.</p> <p>3. Sinergia (Trabajo en equipo, unión de experiencia y técnica para optimizar resultados)</p> <p>4. Aplicación de tecnología de computadores</p>	<p>- Penetrar en el mercado de manera segmentada por nichos de mercado. (F1,F4,F6,O2,O5,O8,O12).</p>	<p>- Ofrecer mayores servicios en la línea de construcción. (F1, F6, F4, A1, A3, A4, A5, A6, A8, A9).</p>

<b>Cuadro 11 ( continuación )</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<p>5. Sistematización de inventarios</p> <p>6. Experiencia técnica (25 años de experiencia laboral en el sector).</p> <p>7. Nivel de Pertenencia.</p> <p>8. Se cumple lo establecido por la Ley.</p> <p>9. Portafolio y Calidad de productos en construcción.</p> <p>10. Disponibilidad de proveedores y de insumos</p> <p>11. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.</p> <p>12. Poder de negociación de proveedores.</p>	<p>- Desarrollar actividades promocionales en los clientes potenciales de la comuna 10. (F4, F6, O1, O10).</p> <p>- Negociar compras de materiales en volúmenes grandes para reducir costos de abastecimiento. (F1, F3, F9, F11, O1, O4, O7, O12).</p> <p>- Capacitar al personal en servicio al cliente para mejorar la atención. (F1, F2, F6, F9, O1, O4, O7)</p>	<p>- Reducir costos mediante el diseño de presupuestos semanales y mensuales. (F2, F6, A2, A9).</p> <p>- Intensificar la publicidad en el sector de la comuna 10. (F1, F2, F3, F6, A8, A9, A11).</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
	<p>- Buscar apoyo de universidades e institutos para desarrollar el programa estratégico. (D1, D2, D3, D5, O4).</p>	<p>- Ampliar el portafolio de productos en la línea de construcción. (A1, A8, A9, D1-5).</p>

<b>Cuadro 11 ( continuación )</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
3. No existen planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar apoyo del contador para la incorporación de controles e indicadores de evaluación. (D1, O8, O9, O11).</li> <li>- Intensificar las actividades de mercadeo y ventas tanto en las ventas a clientes institucionales como a clientes potenciales de la comuna 10. (D5,D6,D7,O4,O5,O7,O10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar estrategias de fidelización. (D7, A8, A9, A11).</li> </ul>
4. Existen deficiencias en cuanto al desarrollo profesional y planes de sucesión por el Tamaño de la empresa.		
5. El canal es directo: directamente al consumidor sin intermediarios.		
6. Deficiencias en la planeación de mercadeo. En distribución de ideas y promoción de productos.		
7. Carencia de planes para fidelizar a los clientes.		
8. Poder de negociación de los compradores o clientes.		

**Fuente:** Adaptado del texto Gerencia Estratégica de David Fred.

Por lo tanto, la propuesta debe girar en ganar una mayor participación del mercado, partiendo de la línea de productos para la construcción, en dichas estrategias podrá realizar acciones encaminadas a la diferenciación del servicio, ofertas promocionales y fidelización de clientes entre otras.



### **7.9.2.1 Oportunidades**

- O.1. PIB = Crecimiento económico optimista. Superior al 4%
- O.2. Tasa de inflación = Existe una tendencia a mantenerse estable.
- O.3. Tasa de Cambio = Con tendencia revaluacionista o de baja devaluación.
- O.4. Construcción: Crecimiento de la construcción de vivienda en la ciudad.
- O.5. Hábitos de Compra: Culturalmente el hábito de comprar en tiendas por parte de sus habitantes.
- O.6. Situación política Nacional: Existe estabilidad política a nivel nacional.
- O.7. Jurídico: Aumento de la construcción de vivienda, debido a la ley de viviendas gratis por parte del gobierno nacional.
- O.8. Tecnologías de información: Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.
- O.9. Costo de los equipos de cómputo: Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.
- O.10. Oferta de medios virtuales: Existe una gran cantidad de páginas virtuales de consulta o para hacer publicidad.
- O.11. Medios de actualización: Existe una amplia gama de medios virtuales y personales con capacitación permanente para el consultor.

### **7.9.2.2 Amenazas**

- A.1. Tasa de interés = Se mantienen estables, aunque siguen siendo altas.
- A.2. Economía internacional. Recesión económica en EEUU y Europa.
- A.3. Empleo: Existe un alto desempleo.
- A.4. Informalidad: Existe Alta informalidad y subempleo.
- A.5. Inseguridad: Existen altos índices de violencia y hurto que afecta la confianza inversionista
- A.6. Amenaza de nuevos entrantes.
- A.7. Amenaza de productos sustitutos.
- A.8. Rivalidad entre los competidores

### **7.9.2.3 Fortalezas**

- F.1. Las decisiones dependen de los fundadores.
- F.2. Existe una comunicación directa y confiable debido el reducido staff.
- F.3. Sinergia (Trabajo en equipo, unión de experiencia y técnica para optimizar resultados)
- F.4. Aplicación de tecnología de computadores
- F.5. Sistematización de inventarios
- F.6. Experiencia técnica (25 años de experiencia laboral en el sector).
- F.7. Nivel de Pertenencia.
- F.8. Se cumple lo establecido por la Ley.
- F.9. Portafolio y Calidad de productos en construcción.
- F.10. Disponibilidad de proveedores y de insumos
- F.11. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.
- F.12. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

### **7.9.2.4 Debilidades**

- D.1. Aun no se han establecido indicadores de evaluación.
- D.2. Existe la documentación legal para funcionar sin existir un direccionamiento estratégico diseñado.
- D.3. No existen planes estratégicos.
- D.4. Existen deficiencias en cuanto al desarrollo profesional y planes de sucesión por el tamaño de la empresa.
- D.5. El canal es directo: directamente al consumidor sin intermediarios.
- D.6. Deficiencias en la planeación de mercadeo. En distribución de ideas y promoción de productos.
- D.7. Carencia de planes para fidelizar a los clientes.
- D.8. Poder de negociación de los compradores o clientes.

#### **7.9.2.5 Estrategias F.O.**

- (F1, F4, F6, O2, O5, O8, O12). Penetrar en el mercado de manera segmentada por nichos de mercado.
- (F4, F6, O1, O10). Desarrollar actividades promocionales en los clientes potenciales de la comuna 10.
- (F1, F3, F9, F11, O1, O4, O7, O12). Negociar compras de materiales en volúmenes grandes para reducir costos de abastecimiento.
- (F1, F2, F6, F9, O1, O4, O7). Capacitar al personal en servicio al cliente para mejorar la atención.

#### **7.9.2.6 Estrategias F.A.**

- (F1, F6, F4, A1, A3, A4, A5, A6, A8, A9). Ofrecer mayores servicios en la línea de construcción.
- (F2, F6, A2, A9). Reducir costos mediante el diseño de presupuestos semanales y mensuales.
- (F1, F2, F3, F6, A8, A9, A11). Intensificar la publicidad en el sector de la comuna 10.

#### **7.9.2.7 Estrategias D.O.**

- (D1, D2, D3, D5, O4). Buscar apoyo de universidades e institutos para desarrollar el programa estratégico.
- (D1, O8, O9, O11). Solicitar apoyo del contador para la incorporación de controles e indicadores de evaluación.
- (D5, D6, D7, O4, O5, O7, O10). Intensificar las actividades de mercadeo y ventas tanto en las ventas a clientes institucionales como a clientes potenciales de la comuna 10.

#### **7.9.2.8 Estrategias D.A.**

- (A1, A8, A9, D1-5). Ampliar el portafolio de productos en la línea de construcción.

- (D7, A8, A9, A11). Generar estrategias de fidelización.

**7.9.3 Antigüedad en el Mercado.** La empresa “Ferrometro las Granjas” se encuentra ubicada en el sur de Cali, fue creada por el Sr. Leonardo Alvarado Quintero en el año 1999 cuando, compra una ferretería que estaba quebrada pero su principal visión estaba en el punto de ubicación; después de trabajar como jefe de cartera en Goodyear de Colombia durante 20 años; quiso independizarse y formar una empresa que le brinde estabilidad y generar empleo.

## **8 OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING**

### **8.1 OBJETIVO GENERAL DE MARKETING**

Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014 con relación al 2013.

### **8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING**

- Aumentar en un 10% de nuevos clientes en la comuna 10 durante el año 2014.
- Desarrollar estrategias que permitan Fidelizar a los clientes actuales para el año 2014.
- Mejorar la atención al cliente para el año 2014.

### 8.3 PLAN DE ACCIÓN DEL MARKETING

**Cuadro 12. Plan de acción objetivo uno**

<b>Objetivo General:</b> Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014 con relación al 2013.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<b>Aumentar en un 10% de nuevos clientes en la comuna 10 durante el año 2014.</b>	Generar recordación d emarca de la ferretería en la comuna 10.	Realizar publicidad	Entrega de volantes con nuevos bienes y servicios.	Número de clientes que llegan con volante	Jefe Administrativo	\$200.000
			Patrocinar eventos deportivos y culturales en la comuna 10	% de personas que conocen de la ferretería (encuesta)	Conseco de Familiar	\$500.000
			Perifoneo mensual en el sector	% de personas que conocen de la ferretería (encuesta)	Jefe administrativo	\$ 600.000
		Desarrollar relaciones públicas en la comuna 10	Realizar evento dirigido a maestros de construcción del sector	% de ventas generadas por negocios con maestros	Jefe administrativo I	\$ 200.000
			Desarrollar relaciones con presidentes de JAC y JAL del sector.	% de ventas generadas por negocios con JAC y JAL de la comuna 10	Junta directiva	\$ 300.000

**Cuadro 13. Plan de acción objetivo dos**

<b>Objetivo General:</b> Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014 con relación al 2013.						
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Desarrollar estrategias que permitan Fidelizar a los clientes actuales para el año 2014.</b>	Promover campañas promocionales dirigidas a clientes actuales.	Incentivos en la próxima compra	Descuentos especiales	% de ventas por clientes fieles	Junta directiva	\$200.000
			Realizar rifas por compra de cierto monto de dinero en compras	% de ventas generadas por incentivos de rifas	Junta directiva	\$500.000
			Realizar obsequios especiales	% de ventas por clientes fieles	Junta directiva	\$ 600.000
		Estimular al cliente actual para que referencie el negocio a otros.	Realizar obsequios especiales	% de ventas por clientes fieles	Junta directiva	\$ 100.000
			Otorgar descuentos en próximas compras			\$300.000

<b>Cuadro 13 ( continuación )</b>							
<b>Objetivo General:</b> Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014 con relación al 2013.							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>Desarrollar estrategias que permitan Fidelizar a los clientes actuales para el año 2014.</b>	Generar estrategias para conocer las necesidades del cliente	Administrar información de los clientes	Comprar sistema de información especializado en administración de clientes	No de clientes con registro	Junta directiva	\$2.000.000	
			Analizar necesidades de los clientes	% de clientes identificados con sus necesidades	Junta directiva	\$100.000	
			Generar estrategias comerciales de fidelización	No de estrategias de fidelización.	Junta directiva	\$100.000	
		Crear una tarjeta de cliente fiel	Realizar obsequios especiales y descuentos	% de ventas por clientes fieles	Parametrizar el sistema de información alineándolo a la base de datos especializada	Junta directiva	\$ 500.000
							\$100.000



**Cuadro 14. Plan de acción objetivo tres**

<b>Objetivo General:</b> Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014 con relación al 2013.						
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Mejorar la atención al cliente para el año 2014.</b>	Invertir en los procesos de infraestructura de la ferretería y de logística.	Poseer suficiente capacidad de Servicio y logística para satisfacer la demanda del sector.	Adecuación del local de la ferretería implementándolo como Bodega	Numero de rotación de inventarios	Concejo de familia	\$7.000.000
			Alquiler de Volquetas y camión NKR	Nivel de servicio logístico	Consejo de Familia	\$31.900.000

## 8.4 ESTRATEGÍAS DE SOPORTE AL MARKETING

**8.4.1 Estrategia de concentración.** Se utilizará esta estrategia ya que la Empresa tiene que concentrarse en las preferencias de los clientes, sus necesidades y experiencias, para que en el momento de compra estos se sientan en la libertad de adquirir los productos sin presión alguna.

**8.4.2 Estrategias de precio.** la empresa debe tener un catalogo de productos con los precios fijados que le permita llegar de forma practica a los clientes.

- Se usará el enfoque para determinar los precios.
- El margen de utilidad se deducirá con el de la competencia.

**8.4.3 Estrategia de plaza.** Las ventas se concentrarán en el local pero no se dejará de lado el servicio a domicilio ya que es un atractivo para el consumidor, que busca la comodidad o simplemente satisfacer una necesidad. Además de esto se usa la distribución física para transportar y almacenar la mercancía.

La empresa cuenta ya con servicio a domicilio, cuyos objetivos son:

- Personalizar el servicio de manera que el cliente se encuentre a gusto con el local.
- Atención oportuna al cliente.
- Entrega inmediata.

**8.4.4 Estrategias de producto – servicio.** Tener espacios apropiados dentro de la empresa les permite exhibir los productos y mejorando el acercamiento con el cliente y las personas encargadas del inventario de los productos.

- Exhibir los productos en lugares adecuados y de fácil visión.
- Dotar de uniformes a los empleados para que causen una impresión agradable.
- Colocar un letrero de fácil enfoque.

## 9 PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo muestra los resultados financieros del plan de mercadeo Estratégico donde se evalúa sus costos y su viabilidad financiera para la empresa Ferrometro las Granjas en términos de rentabilidad.

### 9.1 PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES DE MERCADEO

**Cuadro 15. Cronograma de actividades para el plan de mercadeo a ejecutar**

CONCEPTO DE EROGACIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Entrega de volantes con nuevos bienes y servicios.	100.000						100.000						200.000
Patrocinar eventos deportivos y culturales en la comuna 10			250.000							250.000			500.000
Perifoneo mensual en el sector	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Realizar evento dirigido a maestros de construcción del sector		200.000											200.000
Desarrollar relaciones con presidentes de JAC y JAL del sector.	100.000					100.000						100.000	300.000
<b>Costo de Estrategias para aumentar nuevos clientes en la comuna 10</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>300.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>300.000</b>	<b>50.000</b>	<b>150.000</b>	<b>1.800.000</b>
Descuentos especiales		50.000			50.000			50.000			50.000		200.000
Realizar rifas por compra de cierto monto de dinero en compras			100.000			100.000			100.000			200.000	500.000
Realizar obsequios especiales	50.000	100.000	100.000	100.000		50.000	100.000	100.000	100.000				700.000
Otorgar descuentos en próximas compras		50.000		50.000		50.000		50.000		50.000		50.000	300.000
Comprar sistema de información especializado en administración de clientes	2.000.000												2.000.000

### CUADRO 15 (continuación)

CONCEPTO DE EROGACIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Análizar necesidades de los clientes con información del sistema y encuestas.		50.000	50.000										100.000
Generar estrategias comerciales de fidelización			100.000										100.000
Realizar obsequios especiales y descuentos		100.000			100.000		100.000			100.000		100.000	500.000
Parametrizar el sistema de información alineándolo a la base de datos especializada			100.000										100.000
<b>Costo de Estrategias para fidelizar clientes actuales</b>	<b>2.050.000</b>	<b>350.000</b>	<b>450.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>150.000</b>	<b>50.000</b>	<b>350.000</b>	<b>4.500.000</b>
Adecuación del local de la ferretería implementándolo como Bodega	4.000.000	3.000.000											7.000.000
Alquiler de Volquetas y camion NKR	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.900.000	31.900.000
<b>Costo de estrategias para mejorar la atención al cliente</b>	<b>6.500.000</b>	<b>5.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>3.900.000</b>	<b>38.900.000</b>
<b>PRESUPUESTO DE MARKETIN TOTAL</b>	<b>8.800.000</b>	<b>6.100.000</b>	<b>3.250.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>3.350.000</b>	<b>2.850.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.950.000</b>	<b>2.600.000</b>	<b>4.400.000</b>	<b>45.200.000</b>

## 9.2 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

Conforme a las ventas del año 2013 (\$513.968.129) se proyectan las ventas del año 2014 con una meta de crecimiento del 10%, la cual se presupuesta considerando la evolución de las ventas mensual que ha tenido la empresa durante los dos últimos años.

**Cuadro 16. Estado de Resultados Proyectados con plan de mercadeo estratégico 2014**

<b>III. ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
INGRESOS TOTALES	28.268.247	22.614.598	28.268.247	33.921.897	45.229.195	50.882.845
COSTOS TOTALES	17.526.313	14.021.051	17.526.313	21.031.576	28.042.101	31.547.364
<b>GANANCIA BRUTA TOTAL</b>	<b>10.741.934</b>	<b>8.593.547</b>	<b>10.741.934</b>	<b>12.890.321</b>	<b>17.187.094</b>	<b>19.335.481</b>
Inversiones de mercadeo total	8.800.000	6.100.000	3.250.000	2.700.000	2.700.000	3.350.000
Gastos administrativos	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787
<b>GANANCIA LIQUIDA ANTES DE IMPTOS</b>	<b>-4.182.853</b>	<b>-3.631.240</b>	<b>1.367.147</b>	<b>4.065.534</b>	<b>8.362.307</b>	<b>9.860.694</b>
Impuesto de renta (25%)	-1.045.713	-907.810	341.787	1.016.383	2.090.577	2.465.174
<b>GANANCIA NETA TOTAL</b>	<b>-3.137.140</b>	<b>-2.723.430</b>	<b>1.025.360</b>	<b>3.049.150</b>	<b>6.271.731</b>	<b>7.395.521</b>

<b>III. ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año</b>	<b>Part %</b>
INGRESOS TOTALES	90.458.391	50.882.845	50.882.845	62.190.144	45.229.195	56.536.494	565.364.942	100,00%
COSTOS TOTALES	56.084.202	31.547.364	31.547.364	38.557.889	28.042.101	35.052.626	350.526.264	62,00%
<b>GANANCIA BRUTA TOTAL</b>	<b>34.374.188</b>	<b>19.335.481</b>	<b>19.335.481</b>	<b>23.632.255</b>	<b>17.187.094</b>	<b>21.483.868</b>	<b>214.838.678</b>	<b>38,00%</b>
Inversiones de mercadeo total	2.850.000	2.750.000	2.750.000	2.950.000	2.600.000	4.400.000	45.200.000	7,99%
Gastos administrativos	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787	6.124.787	73.497.442	13,00%
<b>GANANCIA LIQUIDA ANTES DE IMPTOS</b>	<b>25.399.402</b>	<b>10.460.694</b>	<b>10.460.694</b>	<b>14.557.468</b>	<b>8.462.307</b>	<b>10.959.081</b>	<b>96.141.236</b>	<b>17,01%</b>
Impuesto de renta (25%)	6.349.850	2.615.174	2.615.174	3.639.367	2.115.577	2.739.770	24.035.309	4,25%
<b>GANANCIA NETA TOTAL</b>	<b>19.049.551</b>	<b>7.845.521</b>	<b>7.845.521</b>	<b>10.918.101</b>	<b>6.346.731</b>	<b>8.219.311</b>	<b>72.105.927</b>	<b>12,75%</b>

Para analizar las cifras del estado de los resultados anteriores se puede comparar con los resultados de rentabilidad del año 2013, encontrándose lo siguiente. (Véase cuadro 15).

**Cuadro 17: Comparacion de resultados operativos año 2014 – 2013**

<b>Objetivos del plan de marketing</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ventas	565.364.942	513.968.129
Rentabilidad Bruta	38,00%	35,00%
Rentabilidad Operativa	17,01%	5,69%
Rentabilidad Neta	12,75%	3,27%

Con la propuesta de mercadeo realizada se espera que para el año 2014 que la empresa además de obtener un crecimiento en ventas del 10%, gracias a los resultados comerciales que se esperan con la fidelización de clientes y el aumento de clientes nuevos, se pueda mejorar su rentabilidad en toda su estructura de egresos operativos, logrando incluso sobrepasar las cifras del sector (Rentabilidad neta del 4%) y de esta manera ganar una mayor competitividad en el mercado.

### **9.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING**

Considerando los criterios financieros de evaluación de proyectos, tales como la TIR (Tasa interna de retorno), el VPN (Valor presente neto) se pudo determinar los siguientes resultados. (Cuadro 16).

**9.3.1 Viabilidad financiera del plan de mercadeo.** Los resultados financieros finales del plan de marketing propuesto revelan que este alcanzaría un retorno del 42,43% que representa un valor presente neto de \$19.180.292, lo que significa que el proyecto es viable, puesto que su rentabilidad (TIR) es superior a su tasa de descuento (12%) y a la rentabilidad promedio del sector 4%.

### Cuadro 18: Viabilidad financiera del plan de mercadeo

<b>Criterios de Evaluación del Proyecto</b>	<b>Inversiones en Mercadeo</b>	<b>2014</b>
Flujo de Caja del proyecto (Utilidad bruta + Depreciación)	<b>45.200.000</b>	72.105.927
Flujo de Caja descontado (Tasa Oport 12%)	<b>-45.200.000</b>	64.380.292
Valor Presente Neto del Proyecto (VPN)	<b>19.180.292</b>	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	<b>42,43%</b>	

#### 9.4 MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Se define la realización de controles trimestrales al cumplimiento de las acciones que se planifican en el plan de acción, a fin de tomar las medidas que sean necesarias oportunamente. Para ello se va a llevar a cabo los siguientes controles:

- control de plan anual (Gerencia)
- control de rentabilidad (Finanzas)
- control de eficiencia (Logística)
- control estratégico (Gerencia y Comercial)

Estos controles se realizan en cada área y se reportan a la gerencia en la reunión trimestral.

Por otro lado, para medir el alcance de los objetivos y las metas definidas en este plan de marketing se van a considerar los siguientes indicadores de gestión clasificados en índices de crecimiento del negocio, índices de sostenibilidad comercial e índices de generación de utilidades. (Véase cuadros 17, 18 y 19).

**Cuadro 19. Control de crecimiento del negocio**

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
Medición del cre/	Participación en el mercado.	$\frac{\text{Ventas empresa} \times 100}{\text{Ventas sector}}$	Mide la importancia de la unidad productiva en el sector	Gerente	Cada año
	Crecimiento del consumo del segmento de clientes.	$\frac{\text{Ventas año 1} - \text{Ventas año 0} \times 100}{\text{Ventas año 0}}$	Mide la eficacia de la unidad productiva	Gerente	Cada Trimestre
Crecimiento del consumo del segmento de clientes	Participación de ventas por línea de producto	$\frac{\text{Ventas de Línea} \times 100}{\text{Ventas Empresa}}$	Mide la importancia de la línea sobre las ventas totales de la empresa	Gerente	Cada trimestre

**Fuente:** Apoyo del texto MOLLINS, LARRENCHE, Walter, boyd (2004). Enfoque de toma de decisiones. Marketing estratégico, mc graw-gil: España, 4 ed. Pág. 31 y 32.



**Cuadro 20. Control de sostenibilidad comercial**

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
Medidas de sostenibilidad	Fidelidad del cliente	$\frac{\text{No de visitas}}{\text{Ventas Empresa}} \times 100$	Mide la eficacia de la empresa para mantener sus clientes	Gerente	Cada Año
	Nivel de acercamiento del cliente a la empresa	No de llamadas	Mide la eficacia de la empresa para acercarse a sus clientes.	Gerente	Cada Mes
	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Respuestas afirmativas} \times 100}{\text{Total preguntas}}$	Mide el nivel de aceptación del cliente frente a los bienes y servicios de la empresa	Gerente	Cada semestre

**Fuente:** Apoyo del texto MOLLINS, LARRENCHÉ, Walter, boyd (2004). Enfoque de toma de decisiones. Marketing estratégico, mc graw-gil: España, 4 ed. Pág. 31 y 32.

**Cuadro 21. Control de generacion de utilidades**

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
Medidas de Generación de Utilidades	Rentabilidad por línea de producto.	$\frac{\text{Utilidad de Línea} \times 100}{\text{Ventas de Línea}}$	Mide el grado de generación de ganancias por línea de producto.	Gerente	Cada Trimestre
	Grado de Eficiencia en las ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas} \times 100}{\text{Inversiones en mercadeo}}$	Mide el beneficio costo de las ventas	Gerente	Cada Trimestre
	Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas Totales} \times 100}{\text{Activos area comercial}}$	Mide la eficiencia del uso de recursos operativos en el área comercial	Gerente	Cada año

**Fuente:** Del texto MOLLINS, LARRENCHÉ, Walter, boyd (2004). Enfoque de toma de decisiones. Marketing estratégico, mc graw-gil: España, 4 ed. Pág. 31 y 32.

## 10. CONCLUSIONES

Después de elaborar el plan de mercadeo estratégico para la empresa Ferrometro las Granjas se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- Del análisis situacional realizado a la empresa Ferrometro las Granjas se concluye que el negocio ha estado creciendo de una forma desorganizada debido a la inexistencia de un direccionamiento claro y definido; a pesar que los fundadores tienen claro hacia dónde quieren llevar la compañía y qué desean hacer a corto plazo, no se ha implementado un plan estratégico de mercadeo claro, sumergiendo a la organización en una supervivencia diaria por el que más pueda ofrecer para mantenerse en el mercado, teniendo muchas veces que sacrificar recursos, personal y ganancias. Por lo tanto la situación actual de la organización no le permite enfrentarse a escenarios de riesgo o aprovechar las oportunidades del entorno; así mismo no tienen estrategias claras que preserven sus fortalezas y minimicen el impacto de las amenazas que la afectan, de seguir por este mismo rumbo la empresa perderá competitividad y ya no será igual de rentable.
- Por ser una empresa familiar, su operacionalización está principalmente basada en la experiencia de los familiares o fundadores y la mayor parte del tiempo son reacios a profesionalizarse, esto representa una gran debilidad a la hora de planear y enfrentarse a nuevos riesgos; este factor trae como consecuencia el estancamiento de la empresa y porque no, el llegar a la misma liquidación aun cuando se ha caracterizado por su fortaleza desde que inició operaciones. Por lo tanto el plan de mercadeo estratégico es un camino seguro hacia un cambio que es necesario implementar.
- A través del proceso de este estudio, los fundadores han visto desde otra perspectiva lo que significa la planeación de mercadeo estratégica tomando conciencia de la importancia de la misma por lo cual ahora tienen una actitud más positiva y abierta hacia los aportes que se han hecho en Ferrometro las Granjas.
- La esencia de una empresa familiar, radica en la unión interna de sus colaboradores, el respeto, confianza y trabajo en equipo; esto la lleva a crear más y mejores oportunidades a la hora de tomar decisiones más acertadas y convenientes para la empresa. Además los empleados de Ferrometro las Granjas van sentirse más comprometidos hacia el logro de los objetivos

propuestos; lo que se ve reflejado en una cultura corporativa sólida y comprometida.

- El establecimiento de los objetivos de mercadeo de la empresa van a permitir que los empleados se sientan más seguros con el rumbo de la Ferretería y esto representa una identidad propia en donde los colaboradores y dueños de la compañía van encaminados e identificados con los mismos principios y valores.
- Es rentable para la empresa realizar la inversión en el plan estratégico de mercadeo debido a que el VPN es mayor a cero y su tasa interna de retorno también es positiva; adicionalmente, al comparar el estado de la empresa implementando el plan de mercadeo estratégico con la situación en la cual no se implementara se obtiene mayor rentabilidad tanto en las proyecciones como en la rentabilidad del mismo.
- La observación del sector y el análisis de la situación actual de la empresa, ha permitido identificar que existen muchos campos en los cuales la Ferretería aún no se ha atrevido a incursionar, Tal es el de la atención al cliente, la mayoría de los clientes buscan la comodidad y facilidad a la hora de adquirir los productos por tal motivo es indispensable que la empresa abarque este campo a través de estrategias CMR.
- Es importante resaltar que el plan se realizó conjuntamente con el gerente general, el cual puso a disposición la información requerida para el análisis, haciendo evidente el compromiso que significaba realizar el plan de mercadeo estratégico y la concientización de su importancia. Así mismo los empleados y proveedores realizaron también su aporte y estos últimos quedaron muy interesados en el tema para implementarlo también en sus empresas ya que muchas de estas aún no tienen definido un direccionamiento de mercadeo estratégico y unos objetivos.
- La inversión que se realizará con las estrategias de mercadeo formuladas creará una nueva oportunidad de crecimiento y proyección del negocio, en primer lugar el tamaño de las instalaciones le da más status en el sector y es más atractivo para sus clientes, además es posible adquirir nuevas líneas de productos que aún no se manejan esto significaría mayor rentabilidad, ampliación del recurso humano y en definitiva mejorar el servicio al cliente que se necesita.

## 11. RECOMENDACIONES

- Parte de las utilidades obtenidas deben ser reinvertidas para ampliar los productos ofrecidos incursionando en otra rama del mismo negocio la línea de materiales utilizados para obra blanca o acabados de primera como son las placas de yeso y Superboard utilizadas para cielorrasos con sus respectivos anclajes, mercancía adquirida en un contenedor, decisión que otorgará un alto porcentaje de rentabilidad y buenos resultados.
- Se le recomienda a la empresa mantenerse en el esquema de la planeación, toda decisión debe ser planeada, antes de ponerse en práctica. Conviene, sin embargo, advertir que la planeación es uno de los procesos vitales de apoyo para una gestión exitosa; una excelente planeación permite construir el futuro basado en la experiencia y las expectativas de sus stakeholders dentro de unas situaciones enmarcadas por el entorno donde se desarrolla la actividad.
- Se confía a la gerencia general la tarea de ponerse en constante actualización de las tendencias que se puedan aplicar en el desarrollo de las Mipymes ferreteras y a sí mismo garantizar un mayor crecimiento interno que genere más calidad y mejor servicio externamente.
- La empresa debe implementar controles periódicos que le permitan a la gerencia el seguimiento al cumplimiento del plan de mercadeo estratégico.
- Es necesario no dejar a un lado la continua capacitación del personal una vez fortalecido el tema del servicio al cliente es además necesario ampliar la fuerza de ventas a través de capacitaciones en mercadeo, fortalecimiento de las competencias del personal y desempeño de la organización.
- Fortalecer la estrategia de la creación de alianzas estratégicas ya que es una de las opciones de crecimiento más viables que tiene la organización, es un campo que no está muy explotado ya que la mayor parte del sector se ha preocupado por el enfrentamiento directo y no ha evaluado la posibilidad de establecer alianzas que les permitan cubrir la toda la demanda.

## BIBLIOGRAFIA

COLOMBIA. ALCALDIA DE BOGOTA. Secretaria de vivienda. Estándares de construcción: [en línea]. (consultado el 12 de octubre de 2013). disponible en internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29570>>

COLOMBIA. ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. [en línea]. (consultado el 24 de septiembre de 2013). disponible en internet: <[www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335](http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335)>

COLOMBIA. CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad". 2008. [en línea]. (consultado el 3 de agosto de 2013). disponible en internet: <[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/EE\\_Inv20081119101141\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf)>

COLOMBIA. CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. Construcciones públicas sostenibles: [en línea]. (consultado el 28 de Octubre de 2013). disponible en internet: <[www.holcimawardscolombia.org/Home/ConstrucciónSostenible/tabid/304/Default.aspx](http://www.holcimawardscolombia.org/Home/ConstrucciónSostenible/tabid/304/Default.aspx)>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. [en línea]. (consultado el 28 de abril de 2013). disponible en internet: <<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=DnfcXXlwbFM%3D&tabid=1475>>

Ferreterías se preparan con todos los fierros. En: Dinero, Bogota: (2010). Artículo. Disponible en internet: <[www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=74554&ldTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=74554&ldTab=1)>

Panorama del sector ferretero. En: Fierros.com (2013). [Artículo consultado el 25 de Noviembre de 2013]. disponible en internet: <<http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/proyecciones-fierros-2013/vision-del-sector/panorama-del-sector-ferretero-2013.htm#.UpN788Swwgk>>

Ventas del sector ferretero: Estacionalidad y promoción de productos. En: Fierros.com. [Artículo consultado el 25 de Noviembre de 2013]. disponible en internet: <<http://www.fierros.com.co/revista/ediciones2009/edicion-8/gestion-y-mercadeo-8/ventas-del-sector-ferretero-estacionalidad-y-promocion-de-productos.htm>>

Ranking 50: los productos más rentables para el comercio ferretero. En: Fierros.com. [Artículo consultado el 25 de Noviembre de 2013]. disponible en internet: <<http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/edicion-28/alias-180/alias-181.htm>>

Primer encuentro de ferreteros 2010. En: Fierros.com. [Recuperado el 22 de Octubre de 2010]. disponible en internet: <[www.fierros.com.co/news/390/159/Entre-Fierros-2010-el-encuentro-de-ferreteros.htm](http://www.fierros.com.co/news/390/159/Entre-Fierros-2010-el-encuentro-de-ferreteros.htm)>

FRED R. David. La Gerencia Estratégica, 1 ed. Legis Editores S.A. Colombia 1988.

COLOMBIA. GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Anuario estadístico del departamento. 2012: [consultado el 24 de septiembre de 2013]. disponible en internet: <<http://www.valledelcauca.gov.co/vivienda/>>

GRANDE, I. Y ABASCAL, E. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. 10ma edición. Madrid: Esic; 2009. ISBN 9788473565912.

GUARDIOLA, Placido. Sociología. Murcia, España: [consultado en enero 2012]. Disponible en internet: <<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación: Citas y notas de pie de página. Bogotá: ICONTEC, 2002. 23 p. (NTC 1487)

KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, Jamer R. "Investigación de Mercados". Editorial Mc Graw Hill. Quinta Ed. Año 2000

MACAZAGA, Jorge y otro. Organización basada en procesos. Mc Graw hill. 2006.  
COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Ley 100.[en línea]. (consultado el 24 de agosto de 2013). Disponible en internet: <[ley100.com/portal/riesgos/38-resoluciones/82-resolucion2413](http://ley100.com/portal/riesgos/38-resoluciones/82-resolucion2413)>

MOLLINS, LARRENCHÉ, Walter, boyd (2004). Enfoque de toma de decisiones. Marketing estratégico, mc graw-gil: España, 4 ed. Pág. 31 - 32.

NOEMAGICO [en línea]: La investigación descriptiva. Colombia:[s.n], septiembre 13 de 2008] [consultado en enero de 2013]. Disponible en internet: <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>

OCAMPO. José. “Así pinta la economía para el 2014”. Artículo. Diario el Colombiano. Publicado el 30 de octubre de 2013. [Consultado el 20 de Noviembre de 2013]. disponible en internet.: <[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi\\_pinta\\_la\\_economia\\_para\\_2014/asi\\_pinta\\_la\\_economia\\_para\\_2014.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_pinta_la_economia_para_2014/asi_pinta_la_economia_para_2014.asp)>

ORVILLE C. WALKER JR. “Administration del Marketing”. Un enfoque en la toma de decisiones estratégicas. Edición 5. Mac Graw Hill. 2007.

PEREZ, A. Figueredo. “Árbol de problemas en la Ingeniería”. [Artículo consultado el 28 de octubre de 2013] disponible en internet: < <http://www.ingenieria.uady.mx/weblioteca>>

PEREZ, A, Figueredo. Investigación y Técnicas de mercado. 2 ed. Madrid: ESIC, 2009.

SARRIA M. Alberto. Introducción a la Ingeniería Civil Editorial Mc Graw – Hill. 1999. P. 29.

COLOMBIA. SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código de comercio Colombiano: [consultado el 24 de agosto de 2013]: disponible en internet: <[www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co)>

COLOMBIA. SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Estatuto tributario. 2013: [consultado el 24 de agosto de 2013] disponible en internet:



<[www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto\\_tributario\\_pr026.html#615](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto_tributario_pr026.html#615)>

VECES I. ¿Qué es investigación concluyente? [En línea]. Colombia: Mauricio Velásquez, Enero 29 de 2009] [consultado enero de 2013]. Disponible en internet: <<http://blog.espacio3i.com/2009/01/que-es-investigacion-concluyente.html>>  
VIDAL Arizabaleta. Elizabet. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004>

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de encuesta institucional

Estimado cliente: Preocupados por mantener un constante mejoramiento del servicio que actualmente le presta la Ferretería Ferrometro las Granjas, le solicitamos diligenciar la presente encuesta.

**OBJETIVO:** Conocer y determinar las necesidades y sugerencias de los clientes, con el fin de tomar las medidas correctivas y diseñar estrategias que permitan a la Ferretería ser un negocio competitivo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?

- De una a tres meses
- De tres a seis meses
- Más de seis meses

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?

- Una vez al mes
- Dos o tres veces al mes
- Una vez cada dos meses

3. El portafolio de servicios que le ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas, es para usted:

- Totalmente adecuado
- Normal
- Totalmente inadecuado

Desearía recomendar algún servicio o producto que no haya encontrado en el portafolio de la Ferretería que le gustaría que esta ofreciera:

---

4. Los precios que maneja la ferretería teniendo en cuenta la calidad y el servicio prestado son:

- Muy costosos
- Costosos
- Normales
- Económicos
- Muy económicos

5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de la Ferretería Ferrometro las Granjas:

<b>VARIABLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Instalaciones y ubicación					
Calidad del servicio					
Asesoría Técnica					
Relación Calidad-Precio					
Servicio Post-venta					

6. Los tiempos de entrega de la mercancía, son:

- Muy extensos
- Extensos
- Normales
- Poco extensos
- Nada extensos

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio y los productos que ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

¿Por qué?

---

8. En comparación con otras ferreterías del sector considera que el servicio y los productos que ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas son:

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

9. ¿Ha recomendado usted la Ferretería Ferrometro las Granjas a otras personas?

\_\_\_\_\_ Si ¿Por qué?

---

\_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

---

10. ¿Compraría nuevamente los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?

- Sí
- Puede que sí, puede que no
- No

¿Por qué?

---

11. Le gustaría que la Ferretería Ferrometro las Granjas ofreciera como valor agregado el servicio a domicilio de los productos que comercializa:

\_\_\_\_\_ Si ¿Por qué?

---

\_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

---

**Muchas gracias por su tiempo.**

## Anexo B. Formtato de encuesta a clientes parciales

Estimado usuario de bienes y servicios ferreteros de la comuna 10 de Cali, preocupados por mantener un constante mejoramiento de estos servicios en el sector, le solicitamos diligenciar la presente encuesta.

**OBJETIVO:** Conocer y determinar las necesidades de los clientes de la comuna 10 de Cali, en materia de bienes y servicios ferreteros del sector, con el fin de diseñar estrategias que satisfagan sus necesidades.

1. ¿Los bienes y servicios ferreteros que se ofrecen en su sector satisfacen sus necesidades?

\_\_\_\_\_ Si ¿Por qué?

---

\_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

---

2. ¿Con que frecuencia compra usted bienes y servicios ferreteros en su sector?

\_\_ Una o más veces a la semana

\_\_ Dos o tres veces al mes

\_\_ Una vez al mes

\_\_ Dos meses o más

\_\_ Ninguno

3. ¿A la hora de comprar materiales de construcción o ferretería en general que es lo que usted más valora?

Precio \_\_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_\_

Marca \_\_\_\_\_

Atención \_\_\_\_\_

Variedad de productos \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

4. ¿A través de qué medios llega a conocer Usted la existencia de Ferreterías y materiales de construcción en el sector?

Recomendados \_\_\_\_

Vallas \_\_\_\_

Volantes \_\_\_\_

Perifoneo \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

¿Cuáles?

5. ¿Cuál es la línea de productos ferreteros que más compra? (señale con una x las que más compre)

Construcción obra negra	Construcción obra Blanca	Eléctrico	Plomería
Arena	Estuco	Cable	fregaderos
Cemento Gris	Cemento Blanco	Tomas eléctricos	Elementos y Accesorios para baño
Ladrillo	Enchape	Interruptores eléctricos	Extensiones
Esterilla	Pisos	Extensiones eléctricas	Uniones
Tubería sanitaria en general	Pinturas	Protector de voltajes	Grifería en general

6. ¿Qué es lo que más le incomoda a la hora de comprar en una ferretería?

Impaciencia del vendedor \_\_\_\_

Demora en atención al cliente \_\_\_\_

Infraestructura \_\_\_\_

Horarios de atención \_\_\_\_

Ubicación del local \_\_\_\_

Otro, especifique \_\_\_\_

7. ¿Cuál de estos incentivos le agradecería más en una ferretería de su sector?

Promociones \_\_\_\_

Servicio a domicilio \_\_\_\_

Asesoría \_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_

Otro, especifique \_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de información le gustaría adquirir de estos productos?

Garantía \_\_\_\_

Asistencia técnica \_\_\_\_

Otro, especifique \_\_\_\_

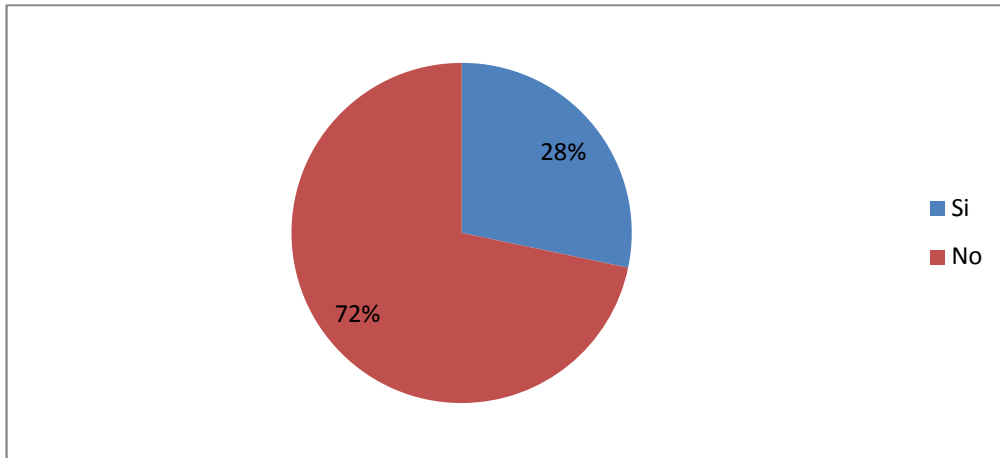
9. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de las Ferreterías que se encuentran en su sector

<b>VARIABLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Instalaciones y ubicación					
Calidad del servicio					
Asesoría Técnica					
Relación Calidad-Precio					
Servicio Post-venta					

10. ¿En qué ferretería del sector suele realizar sus compras y porque?

## Anexo C. Resultado de la operación a clientes potenciales

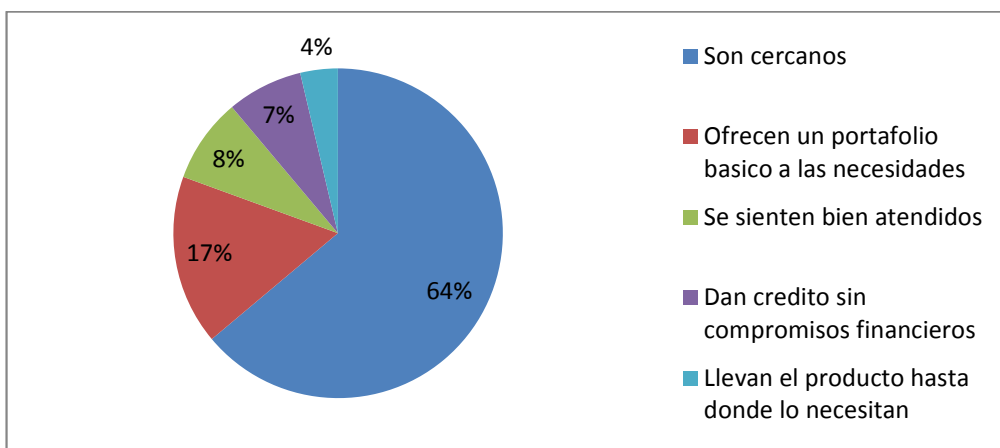
1. ¿Los bienes y servicios ferreteros que se ofrecen en su sector satisfacen sus necesidades?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Muchos de los habitantes encuestados de la comuna 10 (72%) no está satisfechos con los servicios ferreteros que tienen en su sector.

1.1. Argumentos de los encuestados que si están satisfechos



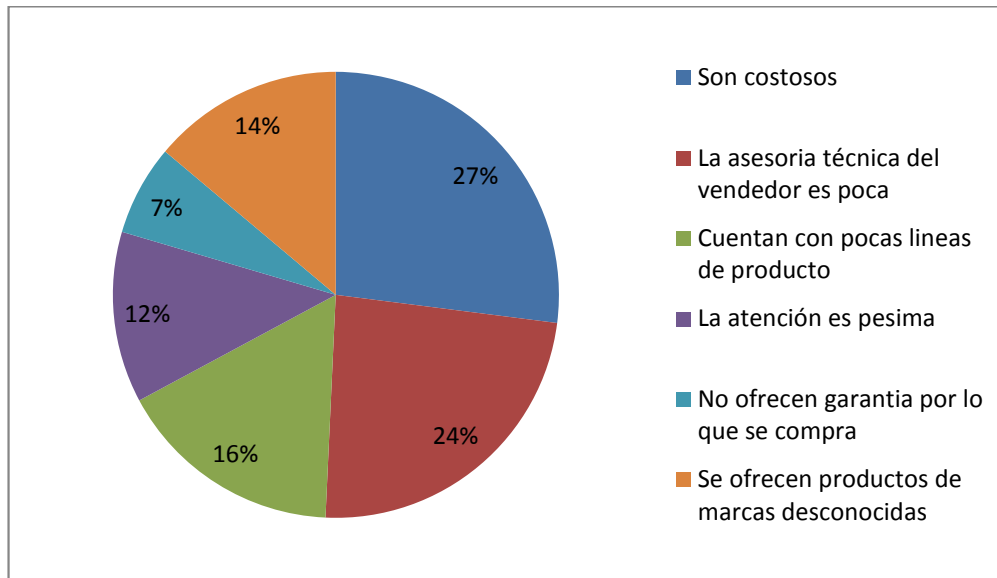
**Fuente:** Resultados de la encuesta

El 64% de los encuestados están satisfechos por la cercanía de estos establecimientos en sus hogares, otro 17% creen que los satisface porque ofrecen un portafolio básico a sus necesidades, mientras que en menor proporción otros



dicen que se sienten bien atendidos (el 8%), les dan créditos sin compromisos financieros (el 7%) y porque les llevan el producto hasta donde lo necesitan (el 4%).

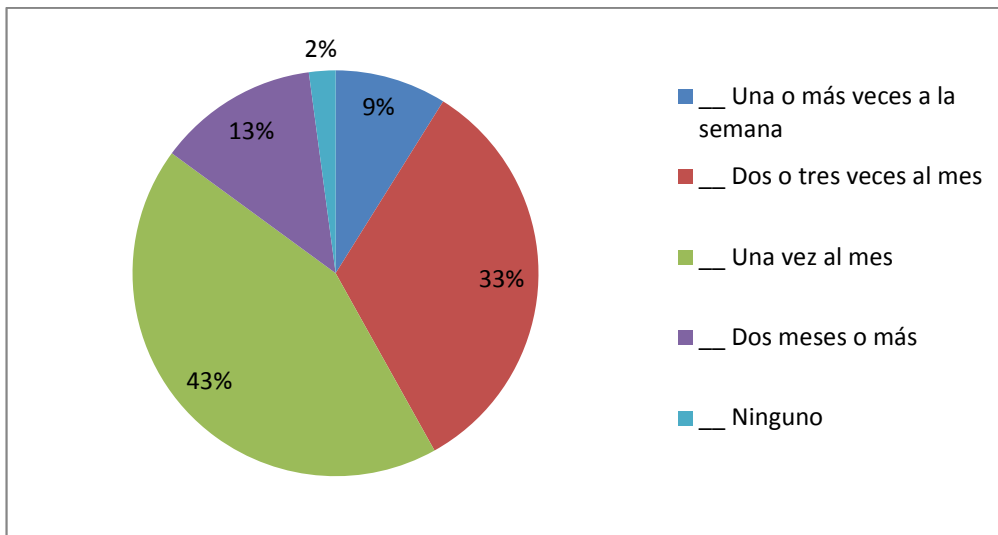
## 1.2. Argumentos de los encuestados que no están satisfechos



**Fuente:** Resultados de la encuesta

En cuanto a los encuestados que no están satisfechos las opiniones son divididas, pues el 27% de ellos afirma que son costosos, el 24% dicen que hay poca asesoría técnica, otro 16% afirma que cuentan con pocas líneas de producto, un 14% dice que se ofrecen productos de marcas desconocidas, el 12% manifiestan que la atención es pésima, mientras que un 7% dicen que no se ofrece garantías por lo que se compra.

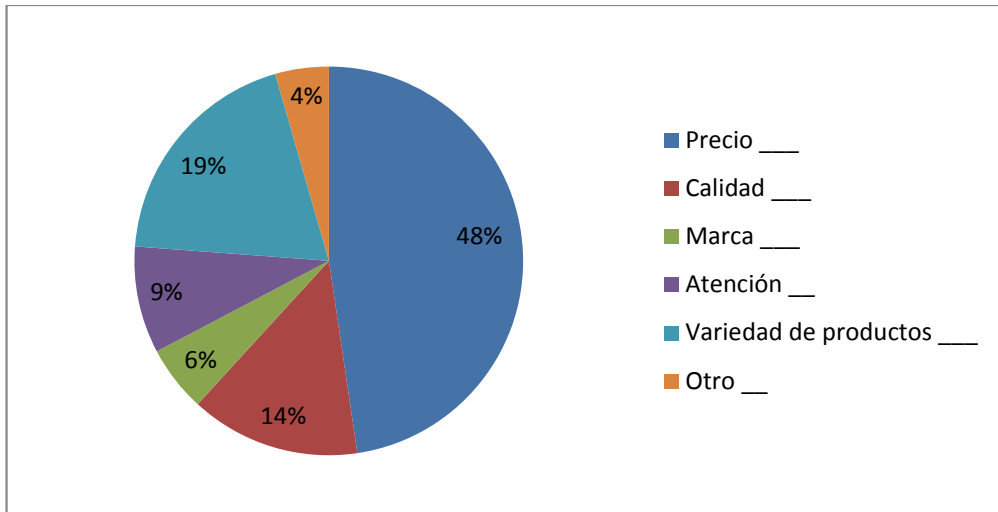
2. ¿Con que frecuencia compra usted bienes y servicios ferreteros en su sector?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de clientes potenciales del sector ferretero de la comuna 10 (el 43%) afirma que compran estos productos una vez al mes, otro 33% dice que dos o tres veces al mes, mientras que otro 9% lo hace una o más veces a la semana y otro 15% lo hace después del mes, lo cual es algo positivo por la rotación de producto para este tipo de negocios.

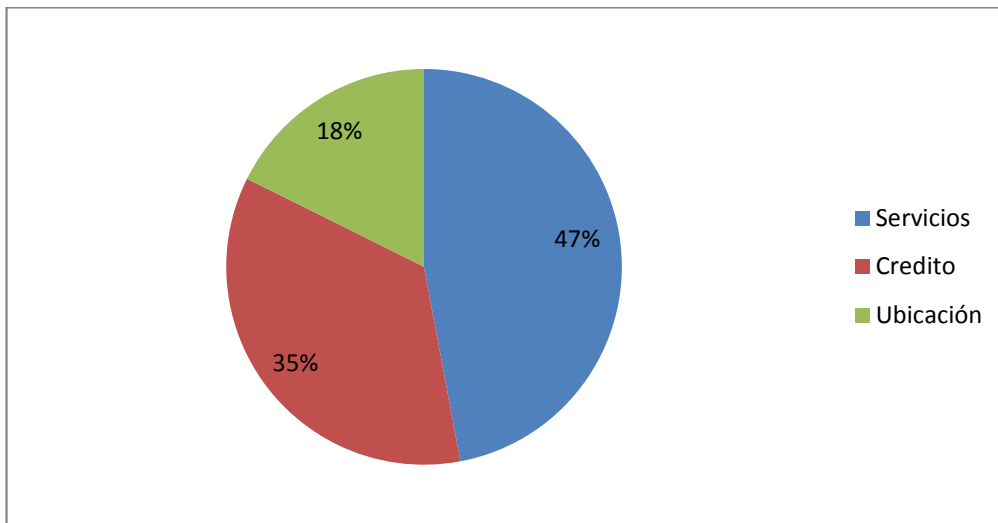
3. ¿A la hora de comprar materiales de construcción o ferretería en general que es lo que usted más valora?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de habitantes (el 48%) de la comuna 10 que compran productos ferreteros en el sector afirman que la variable que más valoran en su compra son sus precios, seguido de la variedad de productos (19%), de la calidad (14%), la atención (9%), la marca (6%) y un 4% otros.

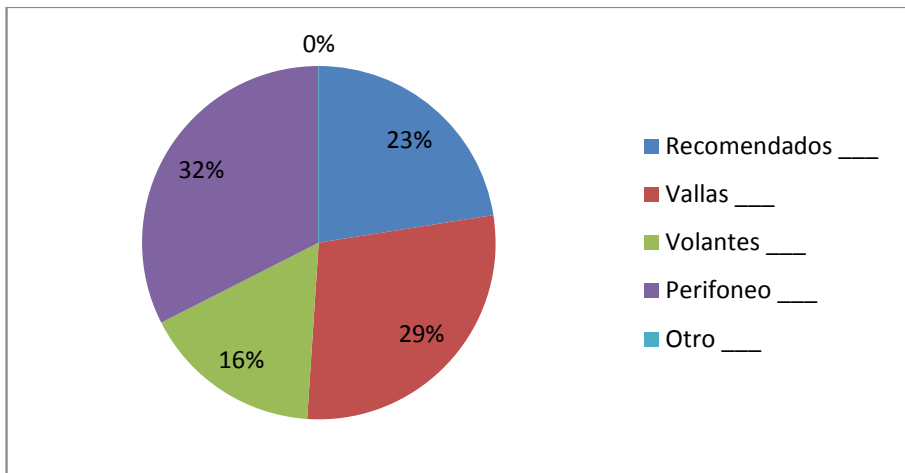
3.1. Otras variables que más se valora en la compra de productos ferreteros



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre otras variables que se valoran por parte de los habitantes de la comuna 10 frente a los productos ferreteros son los servicios (el 47%), el crédito (el 35%) y la ubicación (el 18%).

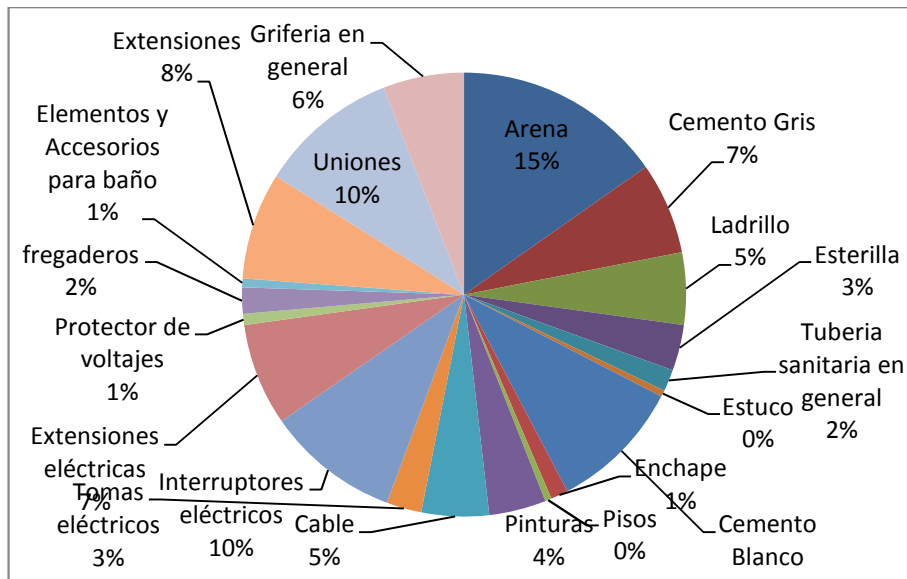
4. ¿A través de qué medios llega a conocer Usted la existencia de Ferreterías y materiales de construcción en el sector?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Los medios de mayor reconocimiento por parte de los clientes potenciales para conocer las ferretería en la comuna 10 son en su orden de importancia: el perifoneo (32%), las vallas (29%), la recomendación de los clientes (23%) y los volantes (16%).

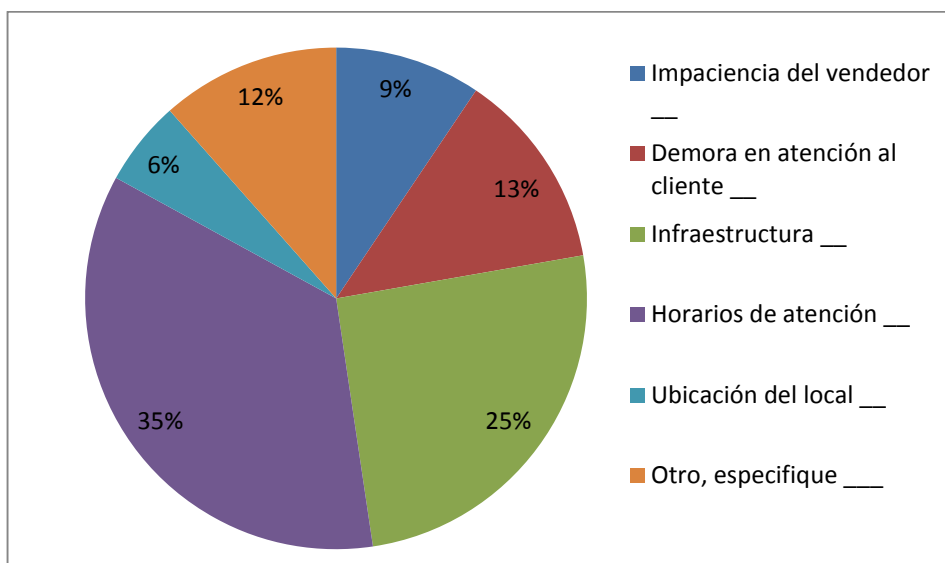
5. ¿Cuál es la línea de productos ferreteros que más compra? (señale con una x las que más compre)



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre los productos ferreteros que más se consume en la comuna 10 según su orden de importancia por Línea, los productos de obra negra con un 32,1%, los productos de plomería con un 26,3%, los productos eléctricos con un 25,4% y los productos para obra blanca con un 16%.

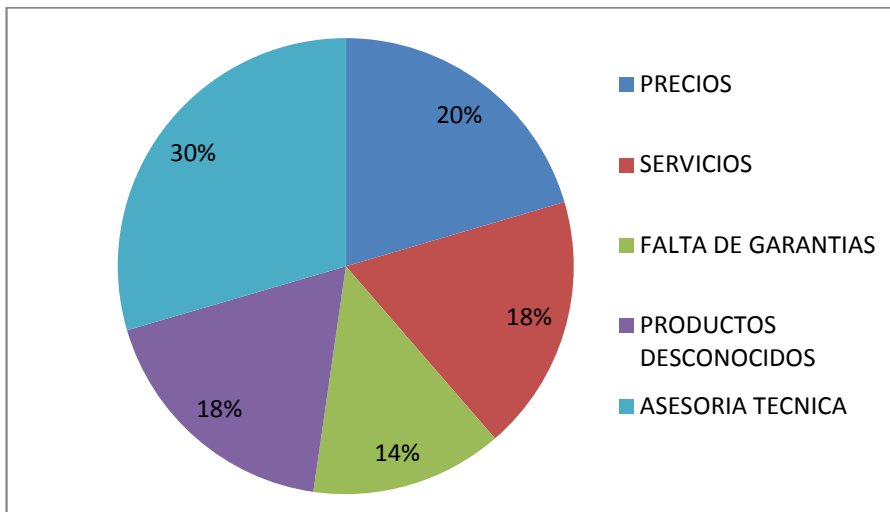
6. ¿Qué es lo que más le incomoda a la hora de comprar en una ferretería?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

El 35% de los habitantes encuestados afirma que le incomoda los horarios de atención en las ferreterías, otro 25% manifiesta que la infraestructura, otro 13% dice que la demora en la atención, un 12% opina otras cosas, mientras que un 9% se queja por la impaciencia del vendedor y otro 6% por la ubicación del negocio.

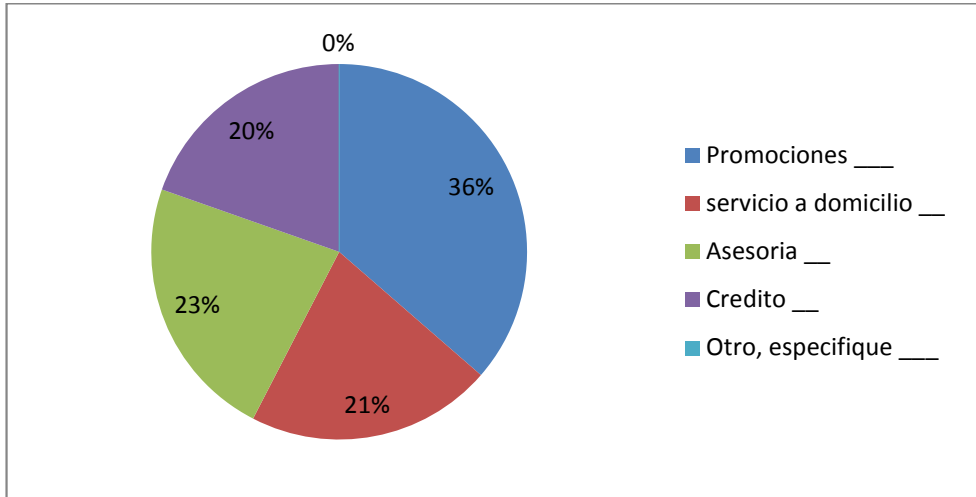
### 6.1. Otras variables que molestan a los consumidores de productos ferreteros en la comuna 10.



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre otras variables que molestan a los usuarios de productos ferreteros en la comuna 10 se encuentra la falta de asesoría técnica (30%), los precios (20%), los servicios (18%), los productos con marcas desconocidas (18%) y la falta de garantías (14%).

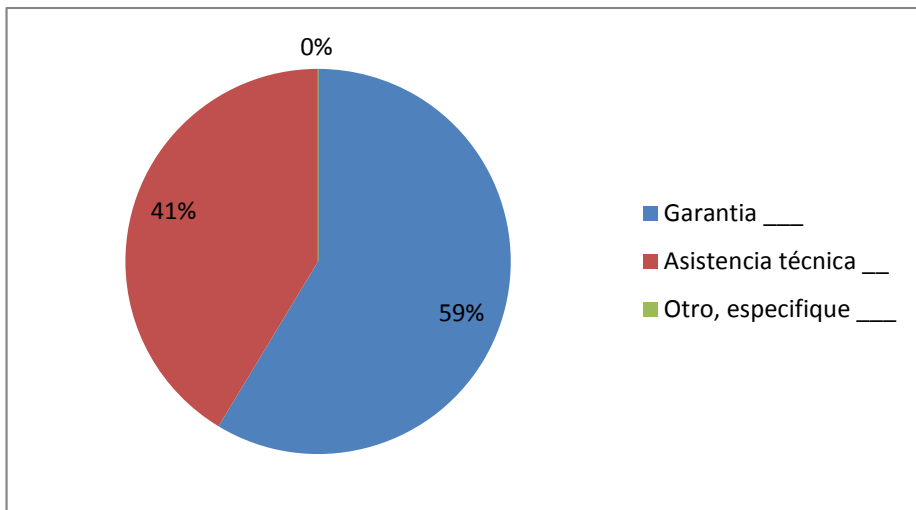
7. ¿Cuál de estos incentivos le agradecería más en una ferretería de su sector?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre los incentivos más solicitados por los encuestados en la comuna 10 a los ferreteros se encuentran las promociones (36%).

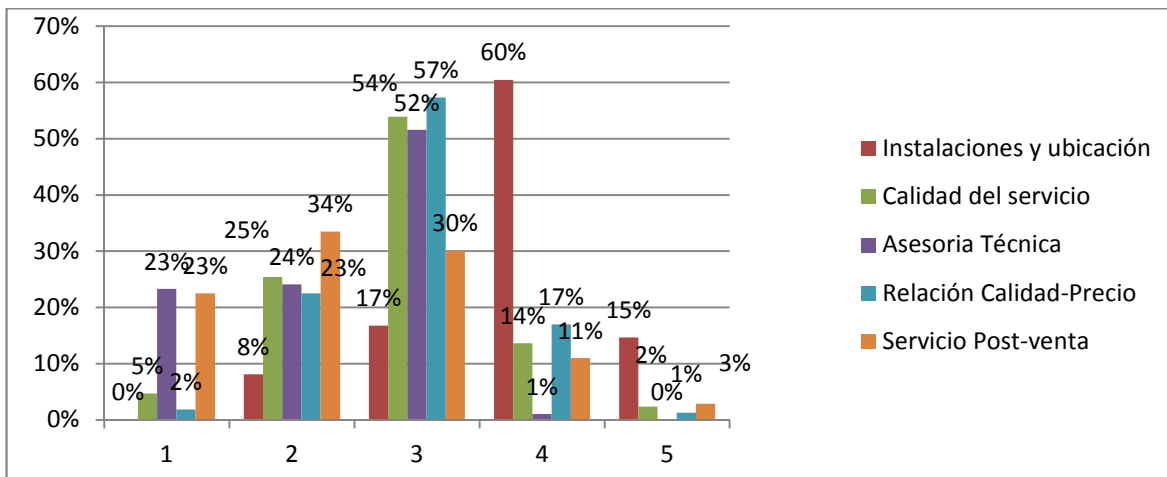
8. ¿Qué tipo de información le gustaría adquirir de estos productos?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

A los consumidores de productos ferreteros de la comuna 10 les gustaría conocer especialmente la garantía de los productos (59%) y la asistencia técnica en su manejo (41%).

9. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de las Ferreterías que se encuentran en su sector

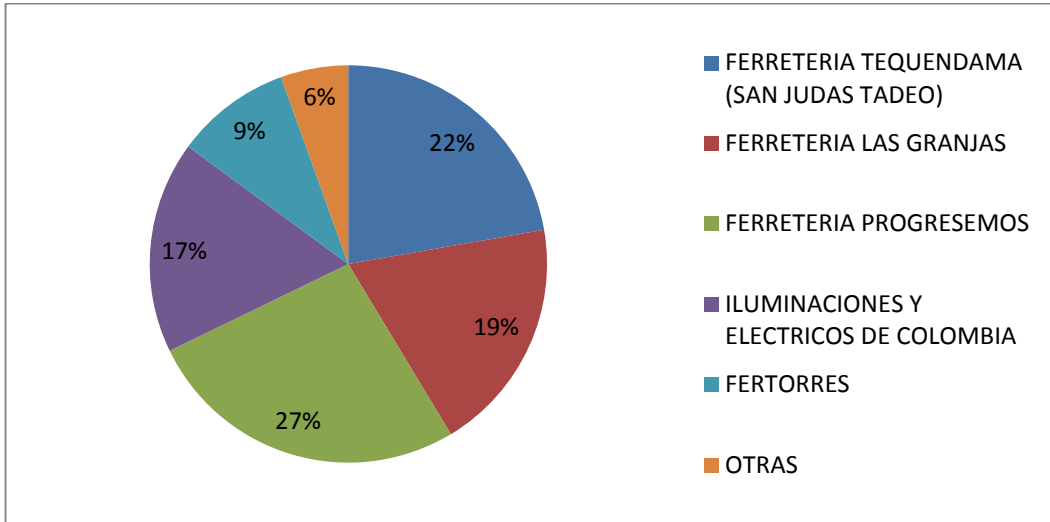


**Fuente:** Resultados de la encuesta

Dentro de los atributos de las empresas ferreteras que existen en la comuna 10, los clientes potenciales califican con un mayor valor las instalaciones y ubicación especialmente, los demás atributos relativamente son calificados de manera regular con 3 como el caso de la relación calidad precio con un 57%, calidad del servicio con un 54% y asesoría técnica con un 52%. Mientras que la mayoría de los otros atributos obtuvieron un valor por debajo de tres que ya viene siendo deficiente.



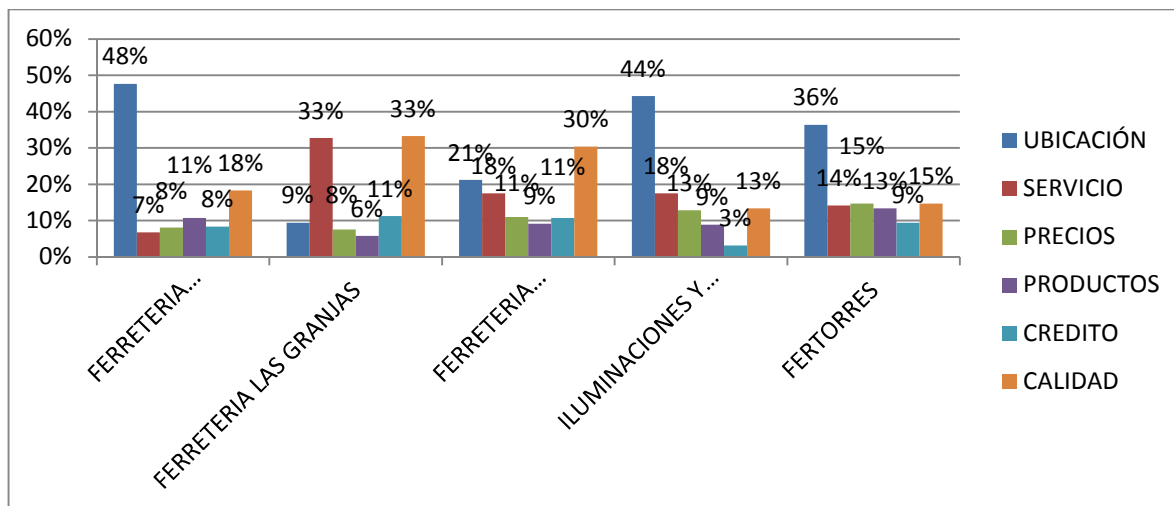
10. ¿En qué ferretería del sector suele realizar sus compras y porque?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta se tiene que las ferreterías donde los consumidores de la comuna 10 hacen sus compras de productos ferreteros son en primer lugar la Ferretería progresemos con un 27%, la Ferretería Tequendama con un 22%, la Ferretería las granjas con un 19%, Iluminaciones y electricos de Colombia con un 17% y Fertorres con un 9%.

Argumentos de porque se suele realizar las compras en estos lugares

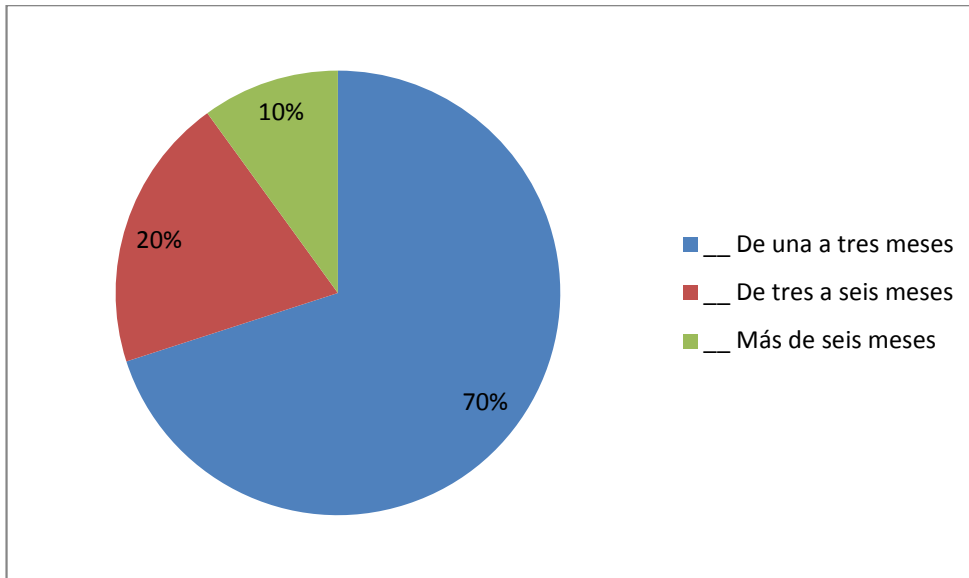


**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de clientes potenciales encuestados calificaron como variable preponderante la ubicación, para comprar en estas ferreterías, otro factor relevante fue la calidad donde la Ferretería las Granjas obtiene una buena cifra del 33% entre sus competidores.

## Anexo D. Resultados de la encuesta a clientes de los bienes y servicios que presta la empresa

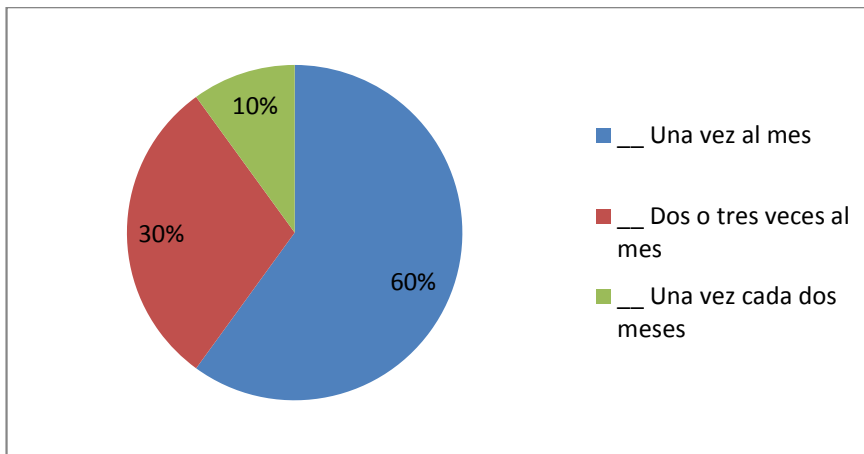
1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

El 70% de los clientes institucionales afirma que utiliza los productos de la empresa entre uno y tres meses, el 20% lo hace entre tres y seis meses y solo el 10% lo hace con una periodicidad superior a los seis meses. Lo que significa que la empresa tiene un mayor contacto comercial en el corto plazo (de una a tres meses) con la mayoría de sus clientes institucionales, siendo positivo para la rotación de sus productos y su flujo de caja.

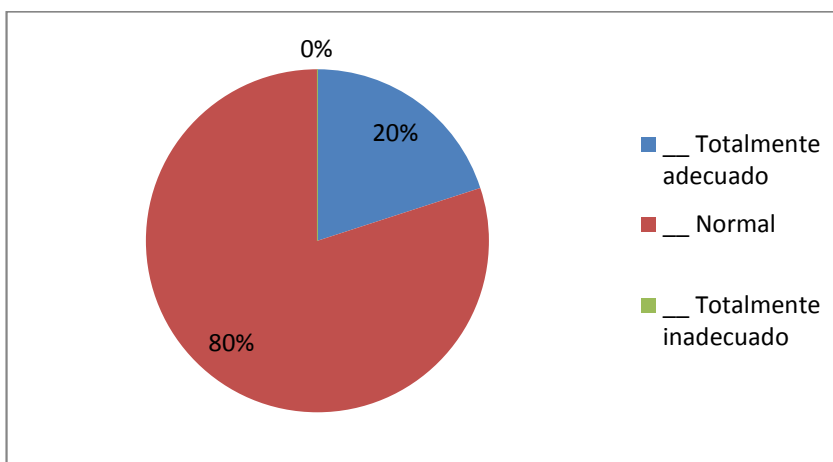
2. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

El 60% de los clientes utiliza por lo menos una vez al mes los productos de la empresa, otro 30% lo hace dos o tres veces al mes, mientras que el 10% restante lo hace una vez cada dos meses. Aspecto que nuevamente confirma el resultado anterior, donde se observa que hay una rotación de los productos de la empresa en el corto plazo, en la mayoría de sus clientes (el 90%), lo cual beneficia su dinámica de caja.

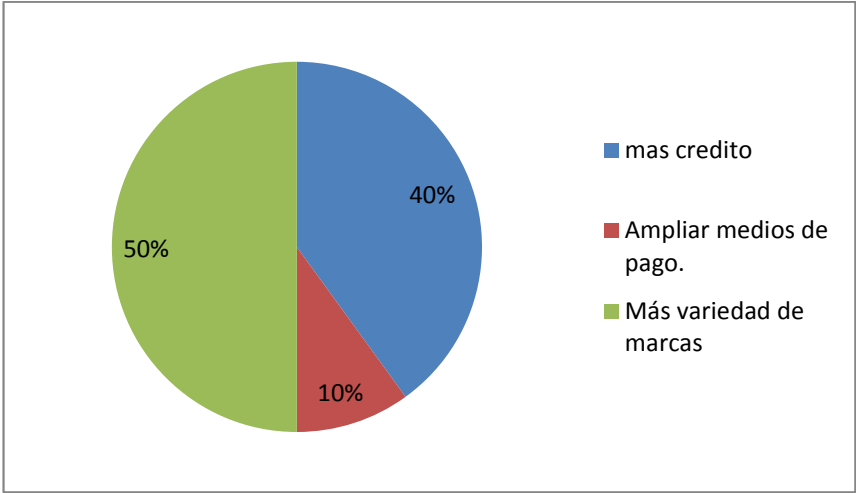
3. El portafolio de servicios que le ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas, es para usted:



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de los clientes (el 80%) opina que es un portafolio normal y solo el 20% de ellos afirma que es totalmente adecuado. Aunque no es un resultado malo, si se observa que la mayoría de los clientes institucionales está de acuerdo en que la empresa cuenta con un portafolio básico que no se distingue de manera importante sobre los demás.

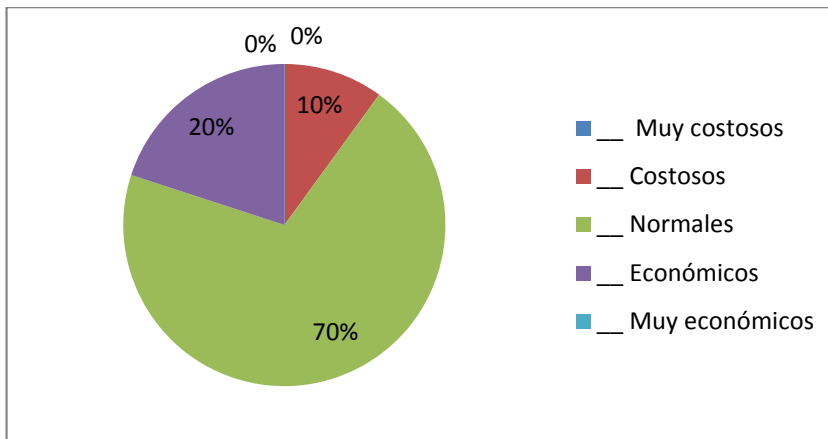
3.1. Desearía recomendar algún servicio o producto que no haya encontrado en el portafolio de la Ferretería que le gustaría que esta ofreciera:



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre los servicios que más desearían los clientes institucionales que tuviera la empresa son en su orden de importancia: la variedad de marcas (50%), que exista más crédito (40%) y amplíe los medios de pago (10%).

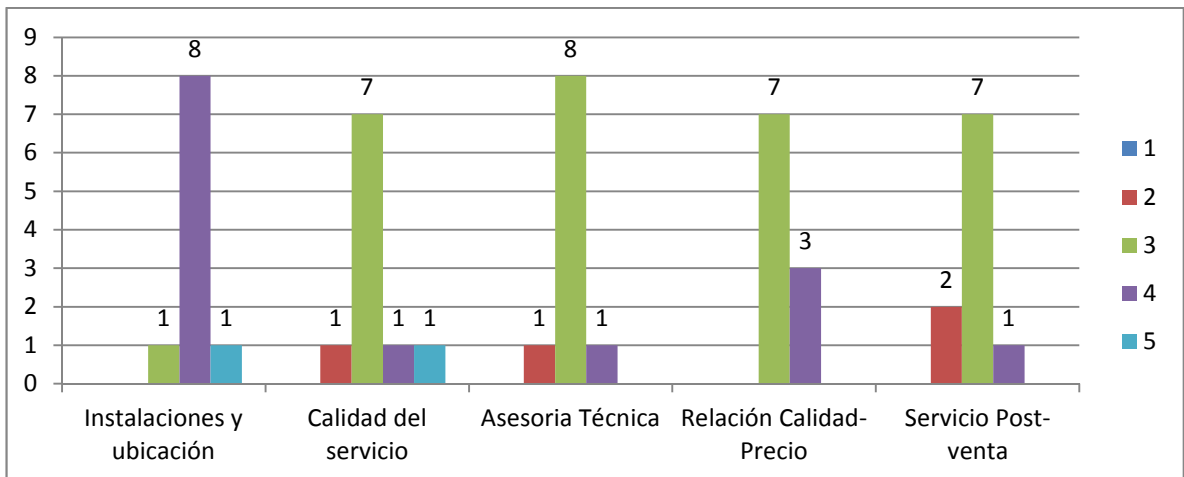
4. Los precios que maneja la ferretería teniendo en cuenta la calidad y el servicio prestado son:



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de los clientes de la empresa (el 70%) vuelve a afirmar que son normales, el 20% opina que son económicos y solo el 10% dice que es costoso. Se puede decir que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con esta variable, lo cual es positivo.

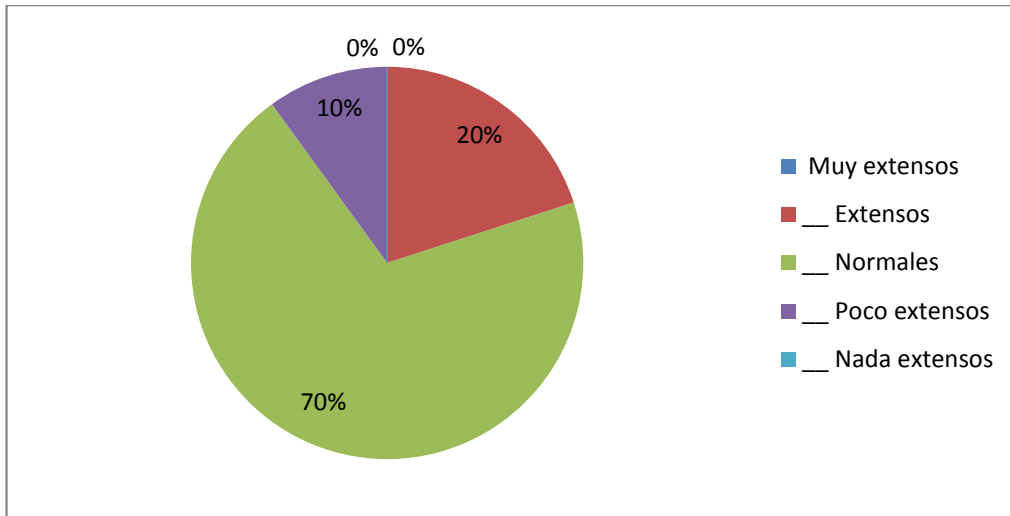
5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de la Ferretería Ferrometro las Granjas:



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta muestran que en casi todos los atributos de los productos y servicios que ofrece a la empresa son calificados con tres, a excepción de las instalaciones y la ubicación, la cual paso con cinco. Esto significa que los clientes perciben como mediocre los atributos de la empresa, hecho que se debe considerar en la formulación de estrategias de mejora.

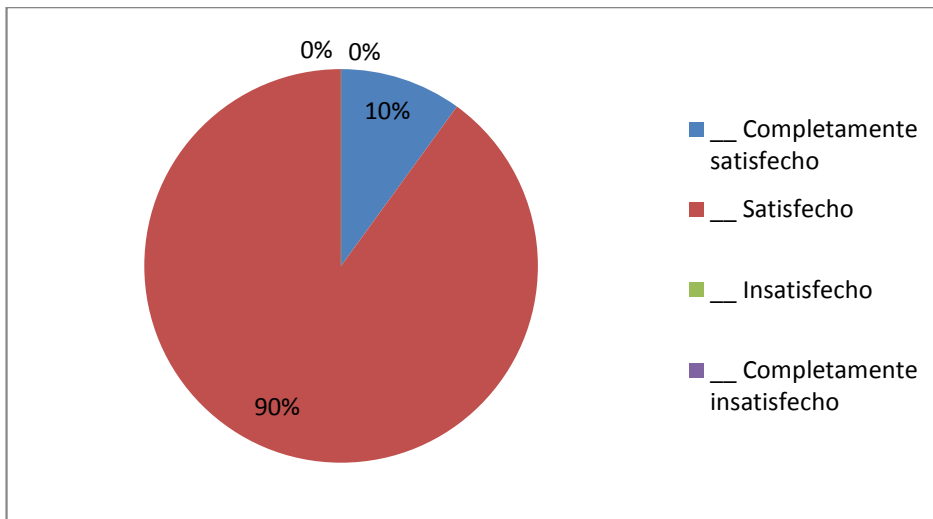
6. Los tiempos de entrega de la mercancía, son:



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de clientes institucionales opina que los tiempos de espera son normales, el 10% opina que son poco extensos y solo el 20% afirma que son extensos. Esto significa que la mayoría de los clientes están satisfechos con los tiempos de espera de la empresa, lo cual es positivo.

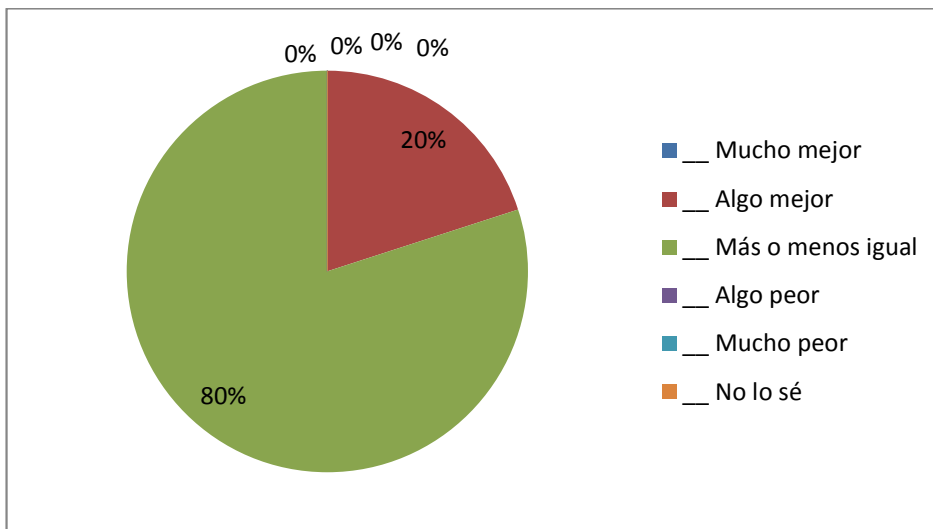
7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio y los productos que ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta revelan que todos los clientes institucionales están satisfechos de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

8. En comparación con otras ferreterías del sector considera que el servicio y los productos que ofrece la Ferretería Ferrometro las Granjas son:

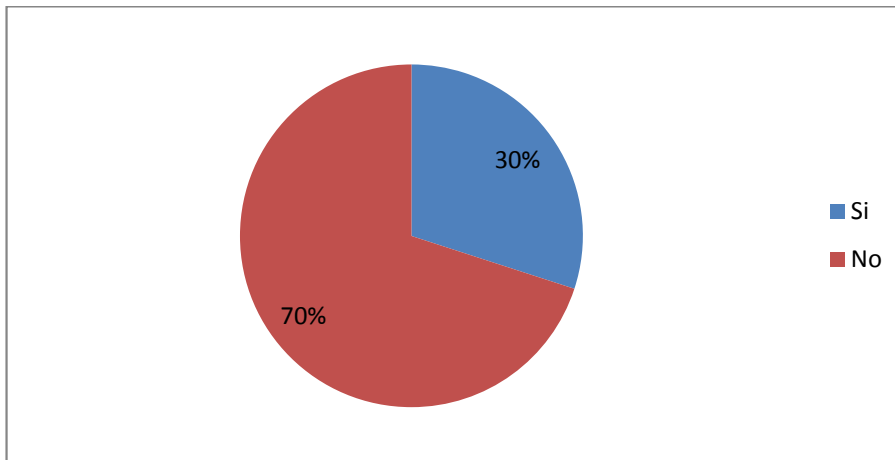


**Fuente:** Resultados de la encuesta



La mayoría de los clientes opina que los servicios y productos de la Ferretería las Granjas en comparación a las demás, la perciben más o menos igual y solo el 20% creen que es algo mejor.

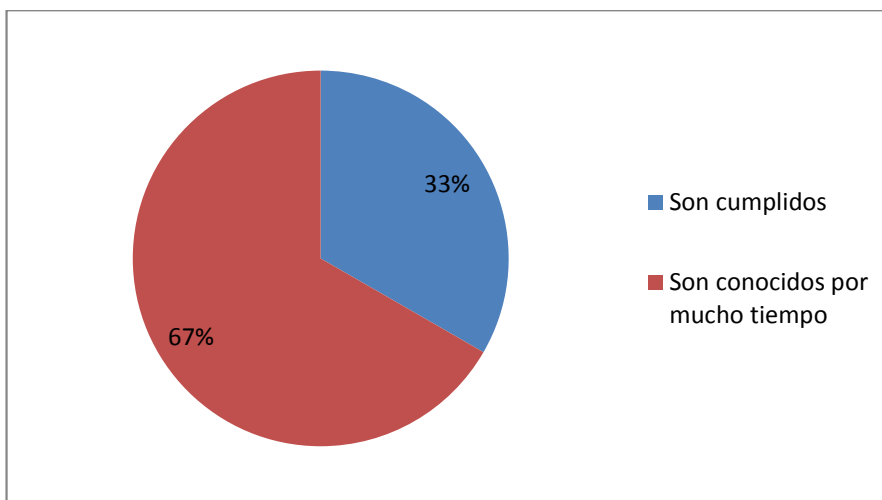
9. ¿Ha recomendado usted la Ferretería Ferrometro las Granjas a otras personas?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Solo el 30% de los clientes han recomendado la empresa, cifra que es muy baja si se tiene en cuenta que todos estaban satisfechos con la prestación de bienes y servicios de ellas.

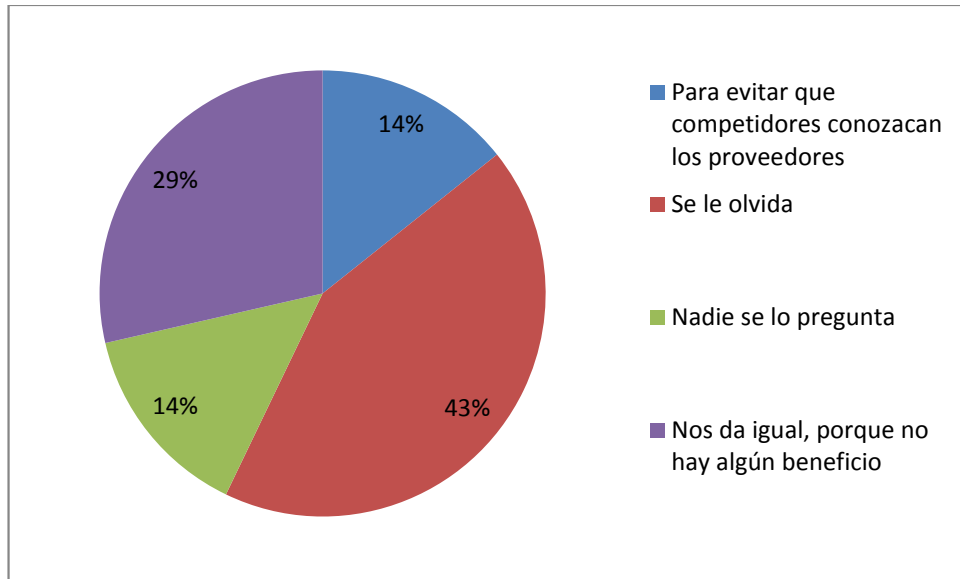
9.1. Argumentos de los clientes que recomendaron la empresa



**Fuente:** Resultados de la encuesta

De los argumentos que más sobresalieron de los clientes que si recomiendan la empresa es que la mayoría de ellos (67%), lo hace por tradición, ya que los conocen por mucho tiempo y otro 33% dicen que son cumplidos. Esto evidencia que la mayoría de los clientes que recomiendan no tienen un atributo de peso del negocio, que permita la llegada de nuevos clientes por esta vía.

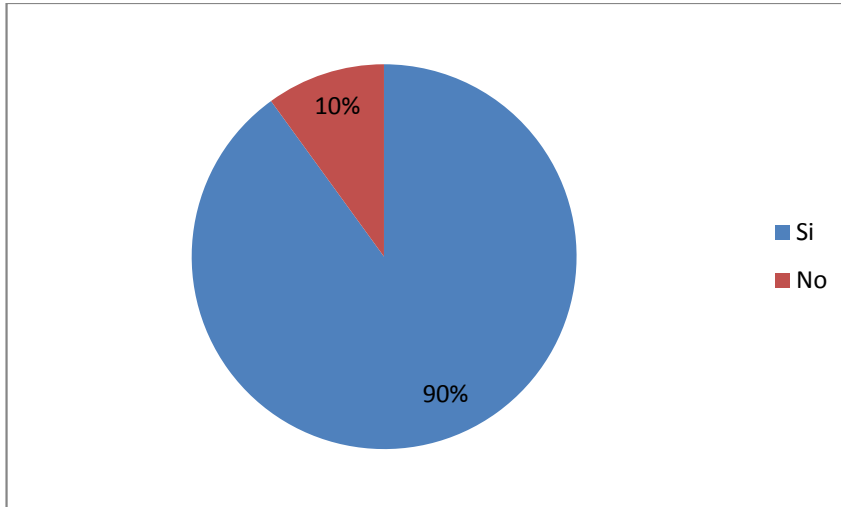
## 9.2. Argumentos de los clientes que no recomendaron la empresa



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de clientes (el 43%) de los clientes que no recomiendan a la empresa dicen que no lo hacen porque se les olvida, otro 29% dice que les da igual porque no tienen algún beneficio por eso, mientras que el 14% dice que nadie se lo pregunta y otro dice que es para evitar que ciertos competidores conozcan sus proveedores. Estos resultados evidencian la falta de estrategias que tiene la compañía para multiplicar su mercado institucional, por medio de sus clientes actuales.

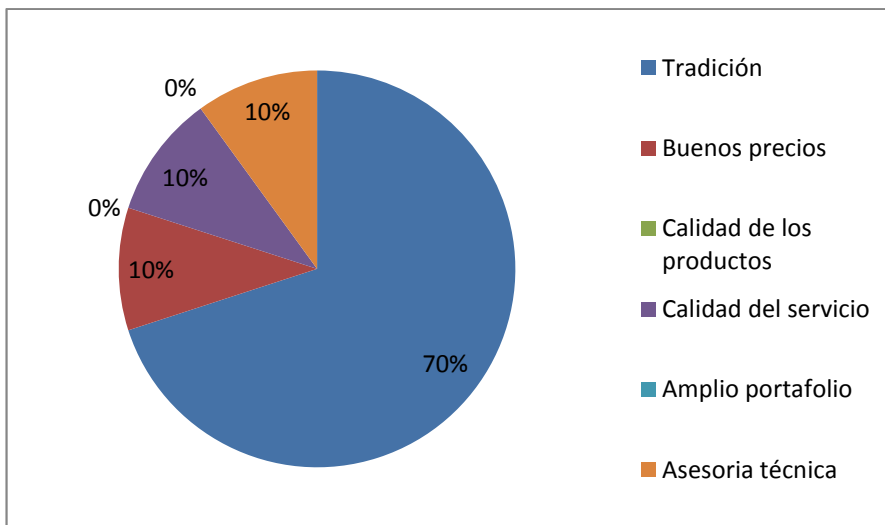
10. ¿Compraría nuevamente los productos que comercializa la Ferretería Ferrometro las Granjas?



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de los clientes encuestados (el 90%) estaría dispuesto a comprar nuevamente en la empresa, lo cual es algo positivo.

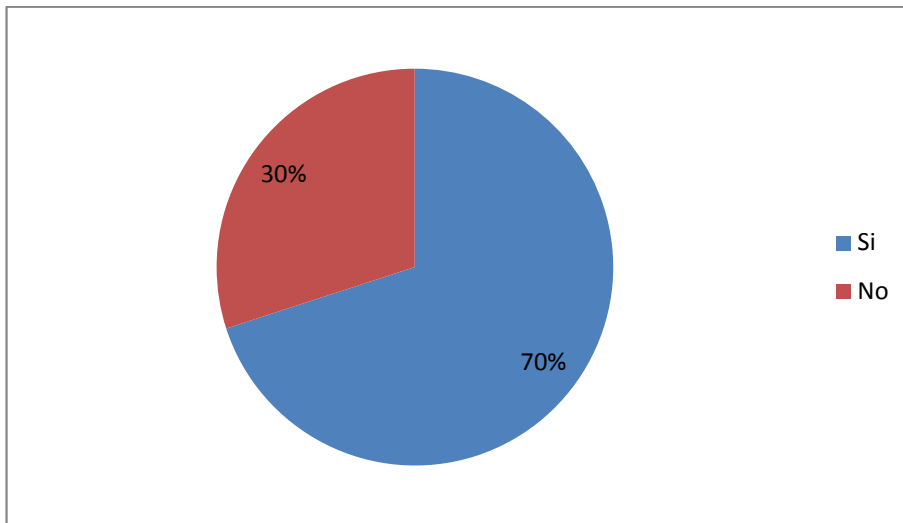
10.1. Porque los compraría de nuevo



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Nuevamente la mayoría de los clientes encuestados (el 70%) afirma que le compraría nuevamente por tradición, y solo un 30% lo haría por atributos fuertes del tipo de negocio. Esto significa que la compañía dentro de sus estrategias debe impulsar el mejoramiento de sus atributos fuertes para que los clientes actuales se conviertan también en un medio publicitario importante para la empresa.

11. Le gustaría que la Ferretería Ferrometro las Granjas ofreciera como valor agregado el servicio a domicilio de los productos que comercializa:

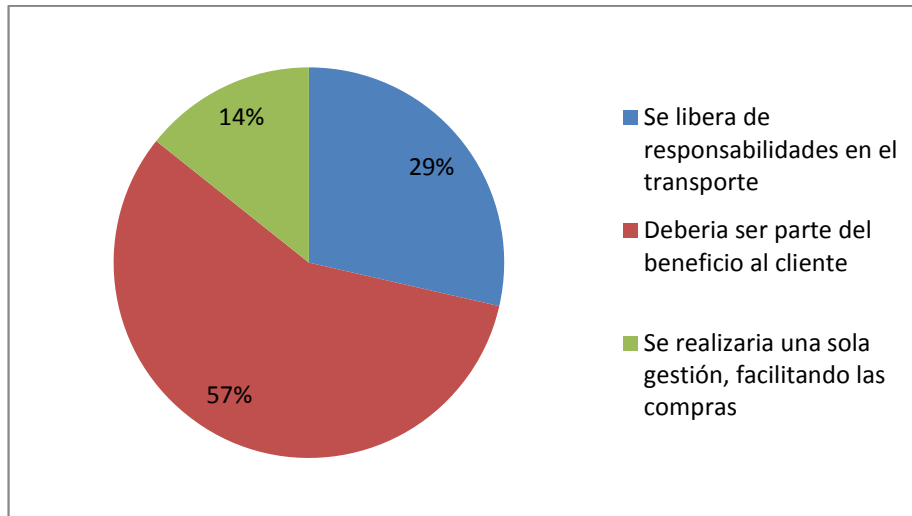


**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de los clientes (el 70%) si prefiere que la empresa ofrezca el servicio a domicilio dentro de sus servicios.

Por las siguientes razones:

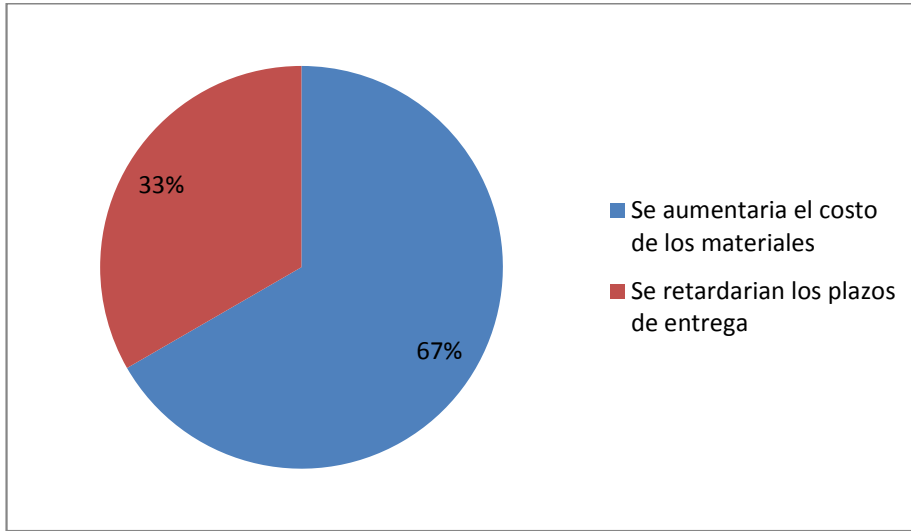
### 11.1. Argumento de los clientes que si le gustaría el servicio a domicilio



**Fuente:** Resultados de la encuesta

Entre los argumentos más representativos de los clientes para preferir el servicio a domicilio se encuentra principalmente porque este debería ser parte del beneficio que deberían obtener como clientes (el 57%), otros opinan que se liberarían de la responsabilidad del transporte (29%) y otro 14% afirma que esto le facilitaría la compra, ya que realizaría una sola gestión operativa.

## 11.2. Argumento de los clientes que no les gustaría el servicio a domicilio



**Fuente:** Resultados de la encuesta

La mayoría de los clientes encuestados (el 67%) que no estaría de acuerdo con el servicio a domicilio dice que esto aumentaría los costos de los materiales, mientras que el otro 33% creen que esto le podría retrasar los plazos de entrega del material.