

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA PARTICIPACION  
DE MERCADO DE MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.**

**BLANCA OLIVA DUQUE QUINTERO  
MAURICIO GASCA BARRERA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA PARTICIPACION  
DE MERCADO DE MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.**

**BLANCA OLIVA DUQUE QUINTERO  
MAURICIO GASCA BARRERA**

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

**Director  
JAIRO IDARRAGA  
Especialista en Mercadeo Universidad EAFIT  
Administrador de Negocios Universidad EAFIT**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2008**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el comité de Grado  
En cumplimiento con los requisitos  
Exigidos por la Universidad  
Autónoma de Occidente Para optar  
al Título de Profesional en  
Mercadeo y Negocios  
Internacionales.

Dr. JAIRO IDARRAGA

Docente Director

Dr. SANTIAGO ROLDAN

Jurado

Dr. CARLOS FDO. DOMINGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, Julio 29 de 2008.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
1. FASE I – CONCEPTUAL	13
1.1 TEMA GENERAL	13
1.2 TEMA ESPECÍFICO	13
1.3 DEFINICION DEL SERVICIO	13
1.4 MARCOS DE REFERENCIA	13
1.4.1 Marco teórico. El proyecto se apoyó en los siguientes textos:	13
1.4.2 Marco Conceptual	14
1.4.3 Marco Legal	16
1.5 METODOLOGÍA	17
2. FASE II – INFORMACIÓN	19
2.1 ANTECEDENTES - HISTORIA	19
2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN	19
2.2.1 Las 4 Ps De Mangueras Industriales Ltda	19
2.2.2 Las 4C´s de La empresa Mangueras Industriales Ltda	22
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
3. FASE III - ETAPA DE ANÁLISIS	24
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	24

3.1.1 La empresa y su función.	24
3.1.2 Definición del negocio	24
3.1.3 Misión de la empresa	24
3.1.4 Visión de la empresa	24
3.1.5 Valores	24
3.1.6 Evaluación del desempeño interno	25
3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	26
3.2.1 Análisis del medio ambiente competitivo	28
3.2.2 Barreras de entrada	30
3.2.3 Productos sustitutos	30
3.2.4 Análisis de los clientes	31
3.3 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (4Ps – 4Cs)	31
4. FASE IV DE DIAGNOSTICO	33
4.1 EL PROBLEMA	33
4.1.1 Planteamiento del problema	33
4.1.2 Formulación	33
4.1.3 Justificación	33
4.2 OBJETIVOS	34
4.2.1 Objetivo general	34
4.2.2 Objetivos específicos	34
4.2.3 Alcance	36
4.2.4 Meta	36

4.3 VENTAJA COMPETITIVA	36
5. FASE V FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	38
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	38
5.1.1 Formulación del problema	38
5.1.2 Objetivo general	38
5.1.3 Alcance	38
5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	39
5.1.5. Ventaja competitiva	39
5.1.6 Factores claves de éxito	39
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	41
5.2.1 Alternativas	41
5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	44
5.2.3 Micro segmentación del mercado	44
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	44
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	45
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	48
5.4 MAPA ESTRATÉGICO	53
6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO	55
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	55
6.1.1 Implementación	55
6.1.2 Control	55

6.1.3 Evaluación	55
6.1.4 Costos / Presupuesto de las Estrategias	57
6.2 RESULTADOS FINANCIEROS	58
6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	60
7. CONCLUSIONES	61
8. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Evaluación del Desempeño Interno	25
Cuadro 2. Evaluación de la situación del medioambiente externo	27
Cuadro 3. Análisis de la competencia	29
Cuadro 4. DOFA - 4Ps de Mangueras Industriales Ltda.	32
Cuadro 5. Análisis comparativo de la evolución de la empresa en los últimos 2 años	34
Cuadro 6. Matriz Ventaja Competitiva	37
Cuadro 7. Análisis DOFA Mangueras Industriales Ltda.	39
Cuadro 8. Factores Claves de Éxito	40
Cuadro 9. Estrategias Corporativas	46
Cuadro 10. Estrategias Operativas	50
Cuadro 11. Presupuesto implementación de las estrategias a partir del primer semestre del año 2009.	57
Cuadro 12. P & G - Proyección de Resultados	59
Cuadro 13. Cronograma de Actividades	60



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Portafolio De Productos	20
Figura 2. Distribución de la empresa Mangueras Industriales Ltda.	21
Figura 3. Dimensiones del Mercado de Referencia	42
Figura 4. Negocio Actual 1.1.1	42
Figura 5. Alternativa 2.2.2	43
Figura 6. Alternativa 3.3.3	43
Figura 7. Vertientes y Opciones Estratégicas Corporativas	45
Figura 8. Estrategias Básicas Operativas	49
Figura 9. Mapa Estratégico. Estrategias Corporativas. Estrategias Operativas	53
Figura 10. Mapa Estratégico. Plaza. Precio. Promoción	54

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Gráfico de Participación de Mercado	30
Gráfico 2. Análisis comparativo de la evolución de la empresa en los últimos 2 años	35

## **RESUMEN**

La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. fue fundada en la ciudad de Cali el 5 de mayo del año 1980 por el Sr. Alcides Salazar Muñoz, con el propósito de comercializar mangueras de uso industrial, agrícola y automotriz. Para ese periodo quienes necesitaban de estos productos recurrían a unos pocos distribuidores, pero como sus inventarios eran muy bajos generalmente tenían que esperar su envío desde Bogota o del exterior, con los inconvenientes inherentes las demoras.

MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. desde su fundación fue percibida como una empresa seria, responsable, amable y cumplida, que respaldaba su estrategia en la calidad y buen servicio.

Con el reciente ingreso de nuevos países productores, la competencia se ha incrementado de manera excesiva, y en muchas ocasiones la calidad y la imagen de los productos y de las empresas fabricantes tradicionales se han visto relegadas a un segundo plano, imperando el factor precio en gran parte del mercado actual.

## INTRODUCCION

Buscando eludir la saturación de marcas y la competencia de precios que se está presentando en el canal de distribuidores y subdistribuidores, algunas empresas han modificado su estrategia de distribución por ventas directas, a través de almacenes y centros de servicios propios.

Adicionalmente, por el cambiante desarrollo urbanístico, los clientes han venido modifican sus hábitos de compra, y nuevas sectores están adquiriendo importancia como zonas potenciales de comercio, que se convierten en sustitutas de las zonas tradicionales.

De otra parte, el ingreso de nuevos productores globales como China, han modificado el ambiente competitivo con productos de inferior calidad pero con diferencias apreciables en precio, que han obligado a los canales de subdistribuidores ha impulsar estas marcas que les están representando de mayor rotación y márgenes superiores de utilidad.

Estas situaciones, que suponemos están afectando el desempeño de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA, son los factores críticos a considerar en el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo que le permita a MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. equilibrar su participación de mercado frente a la competencia.

Un propósito inherente a este ejercicio es lograr que MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA incorpore en su gestión la necesidad de evaluar permanentemente el comportamiento del mercado y de los clientes, y adoptar nuevas de competir, cuando se busca mantener una participación de mercado creciente y dinámica .

## 1. FASE I – CONCEPTUAL

### 1.1 TEMA GENERAL

**El Plan Estratégico de Mercadeo**, tiene como objetivo primordial contener de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo de corto, mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en programas de acción.<sup>1</sup>

### 1.2 TEMA ESPECÍFICO

Desarrollar un Plan de Mercadeo Estratégico para mejorar la participación de mercado de la Empresa Mangueras Industriales Ltda. para finales del año 2009.

### 1.3 DEFINICION DEL SERVICIO

La Empresa Mangueras Industriales es una organización formal que comercializa productos de uso industrial, agrícola y automotriz.

### 1.4 MARCOS DE REFERENCIA

Para el desarrollo del proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes marcos, como soporte para la elaboración del trabajo.

#### 1.4.1 Marco teórico. El proyecto se apoyó en los siguientes textos:

Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones de los Autores Walter, Boyd, Mullins y Larrèncè, Editorial: Mc Graw Hill, que especifica las diferentes etapas o módulos, para la realización de un Plan de Mercadeo Estratégico, y que lo define como: “El plan de mercadeo estratégico se basa en la búsqueda de decisiones estratégicas que permiten crear diferenciación en los productos con

---

<sup>1</sup> LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. Madrid: McGraw Hill, 2000. p. 283.

respecto a la competencia, para de esta forma poder atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”.

Mercadotecnia de los Autores Philip Kotler y Gary Armstrong, texto que define de gran manera los conceptos y conduce con casos hacia la práctica del mercadeo Manual para Preparar un Plan de Mercadeo del autor Ricardo Fernández de la Editorial Thomson, en donde se describen los diferentes conceptos básicos y procesos para la elaboración de un plan de mercadeo.

#### **1.4.2 Marco Conceptual**

- **Análisis de la competencia.** Es la descripción y clasificación de los principales competidores, en las variables que son determinantes para evaluar su posición y competitividad.
- **Análisis DOFA.** Es el análisis externo e interno de la posición de la empresa, expresado en oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Es la determinación del grado de libertad estratégica
- **Análisis situacional interno.** Es el análisis interno de las principales funciones organizacionales, para determinar sus capacidades y falencias y para definir consecuentemente las acciones requeridas para su mejoramiento.
- **Análisis situacional externo.** Es el análisis del mercado y los participantes, especialmente los competidores, para conocer que tienen o no comparativamente con la empresa, y expresar las acciones que permitan contrarrestarlos.
- **Ciclo de vida.** Son las cuatro etapas convenidas por las que evoluciona un producto en el mercado: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.
- **Crecimiento potencial.** Crecimiento posible que se puede alcanzar, analizadas las condiciones del mercado.
- **Cronograma.** Es el detalle minucioso y secuencial de las actividades que se desempeñarán para realizar un proyecto o una actividad del mismo.

- Estados financieros. Es el balance de situación financiera, de pérdidas y ganancias y el estado de la situación patrimonial de una organización dentro de un periodo.
- Estrategias. Son los planes para llegar a un objetivo o una meta propuesta.
- Factores Claves de Éxito. Los factores claves de éxito, son aquellas variables, seleccionadas que son determinantes para obtener la competitividad. Son las condiciones necesarias para cumplir los objetivos y las metas y para alcanzar el éxito en el sector. Crean diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de una industria.
- Marketing mix. Es la selección de cuatro variables controlables que una compañía define frente al mercado y la competencia; son los componentes básicos de la estrategia de mercadeo. Las cuatro variables son: producto, precio, promoción y distribución.
- Mercadeo estratégico. Es la relación documentada de las oportunidades económicas y del estado del mercado, que se elabora para definir como adaptadas a los recursos y capacidades de una organización, son el saber - hacer que describe el potencial de crecimiento y rentabilidad.
- Misión. Razón de ser de la empresa. Especifica el rol funcional que la empresa va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus recursos y actividades.
- Nicho de mercado. Segmento de mercado que se encuentra bajo la consideración de una compañía y que ofrece un atractivo y potencial de ventas significativas
- Plan de mercadeo estratégico. Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y los programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.
- Plaza. Lugar en donde se desarrolla un mercado.

- **Precio.** Es el valor monetario asignado a un bien o servicio.
  
- **Posicionamiento.** Son las características con las cuales un producto es percibido por los consumidores. Son las imágenes y conceptos de una marca o producto establecidos en la mente de los consumidores
  
- **Promoción.** Conjunto de actividades que la empresa realiza durante un periodo, con el objetivo de incrementar las ventas o el conocimiento de un producto.
  
- **Resumen ejecutivo.** Documento que acompaña informes y destaca de manera resumida los aspectos más importantes.
  
- **Tamaño del mercado.** Es la cantidad de posibles clientes con los que cuenta un mercado o el valor general de sus compras en una determinada categoría de productos.
  
- **Ventaja Competitiva.** Son aquellos factores que diferencian a la empresa de su competencia y la hace superior en el mercado. Debe expresar condiciones demostrables y sostenibles
  
- **Visión.** Es la situación deseada que la empresa proyecta en un tiempo determinado y que generalmente se elabora bajo consenso de toda la organización.

### **1.4.3 Marco Legal**

- **Organización.** MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.
- **Nombre Comercial.** MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.
- **Sigla.** M.I.

**NIT:** 890323716-0

**Tipo de Sociedad.** Sociedad Limitada.



### **Propietario.**

Nombre	Profesión	Ocupación
Jesús Alcides Salazar Muñoz	Ing. Metalúrgico	Representante legal

**Fecha de Fundación.** Mayo 03 de 1980.

## **1.5 METODOLOGÍA**

El desarrollo del Plan de Mercadeo estratégico consideró las siguientes fases:

- **Fase Uno – Conceptualización.** En esta primera fase se describen los conceptos significativos para la realización del plan de mercadeo estratégico, tomando como base los marcos de referencia teórico, conceptual y legal que nos ayudarán a tener claridad para el desarrollo total del plan.
- **Fase Dos – Información.** En esta fase se realiza la recolección de información de la empresa como: antecedentes, información del sector y análisis del Marketing Mix, para lograr identificar deficiencias y oportunidades de la organización.
- **Fase Tres – Análisis Situacional.** Esta fase se encuentra dividida en cuatro módulos de análisis: **Módulo 1:** Se realiza un análisis situacional interno, en donde se especifican la empresa y su función: cual es su negocio, misión, visión y valores, que ayudan a conocer más la empresa; por último, se realiza una evaluación del desempeño interno (cuadro de evaluación). **Módulo 2:** Se realiza el análisis situacional externo de las variables económica, social, cultural y tecnológica que intervienen en la empresa, para determinar el análisis del medio ambiente competitivo de la organización. Se evalúan las barreras de entrada y productos sustitutos, los clientes potenciales y reales y por último se realiza una breve descripción de los competidores más cercanos, que para este caso son CODIFER, CORREAS Y MANGUERAS INDUSTRIALES. **Módulo 3:** Se realiza un análisis de la participación del mercado. También se adelanta el planteamiento de nuevas oportunidades, en donde se analizan las alternativas, la selección y definición del mercado objetivo resultante del problema y por último, se estudian los entornos micro y macro. **Módulo 4:** Se realiza un análisis DOFA de la empresa utilizando las 4P\*s y las 4C\*s para resumir el estado de la empresa, tanto interna como externamente.

- **Fase Cuatro – Diagnostico.** Se lleva a cabo un análisis completo del problema, formulación y justificación para identificar soluciones y oportunidades, se analizan los factores claves de éxito y se deduce la ventaja competitiva que posee la empresa frente a la competencia.

- **Fase Cinco – Formulación de Estrategias.** Esta fase se divide en dos partes: **Primera parte:** Se realiza una base de información teniendo en cuenta la información de la anterior fase (4). **Segunda parte:** Se analizan las opciones estratégicas en donde realizamos una esquematización de las estrategias corporativas y operativas, las seleccionamos, justificamos y planeamos las tácticas a emplear.

Se determinan las estrategias y los objetivos generales y los específicos requeridos para solucionar el problema identificado en el plan. Se establece el alcance - Cobertura geográfica - Población beneficiada y las Metas para cada Objetivo.

- **Fase Seis – Gestión del Plan.** En esta fase se indica la forma de realizar las estrategias antes propuestas, en donde se especifican la implementación, control, evaluación, índices de evaluación, plan de contingencia, presupuesto para la implementación de las estrategias, costos, resultados financieros y P&G.

- **Fase Siete - Conclusiones.** Se concluyen los resultados del plan de mercadeo estratégico, como se realizó, implementó, controló, evaluó el plan para lograr todos los resultados esperados. **Recomendaciones.** Se indica lo que se debe hacer y como complemento para que funcione mejor el plan propuesto.

**Cronograma de actividades.** Se establecen las actividades necesarias a ejecutar para la realización del proyecto, fijando fichas de iniciación y terminación, prioridades etc.

**Bibliografía.** Se relacionan todos libros, páginas Web, revistas, periódicos, que se consultaron en la ejecución del anteproyecto.

## **2. FASE II – INFORMACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES - HISTORIA**

La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. fue fundada en la ciudad de Cali el 5 de mayo del año 1980 por el Sr. Alcides Salazar Muñoz, con el propósito de comercializar mangueras de uso industrial, agrícola y automotriz. Para ese periodo quienes necesitaban de estos productos recurrían a unos pocos distribuidores, pero como sus inventarios eran muy bajos generalmente tenían que esperar su envío desde Bogota o del exterior, con los inconvenientes inherentes las demoras.

MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. desde su fundación fue percibida como una empresa seria, responsable, amable y cumplida, que respaldaba su estrategia en la calidad y buen servicio.

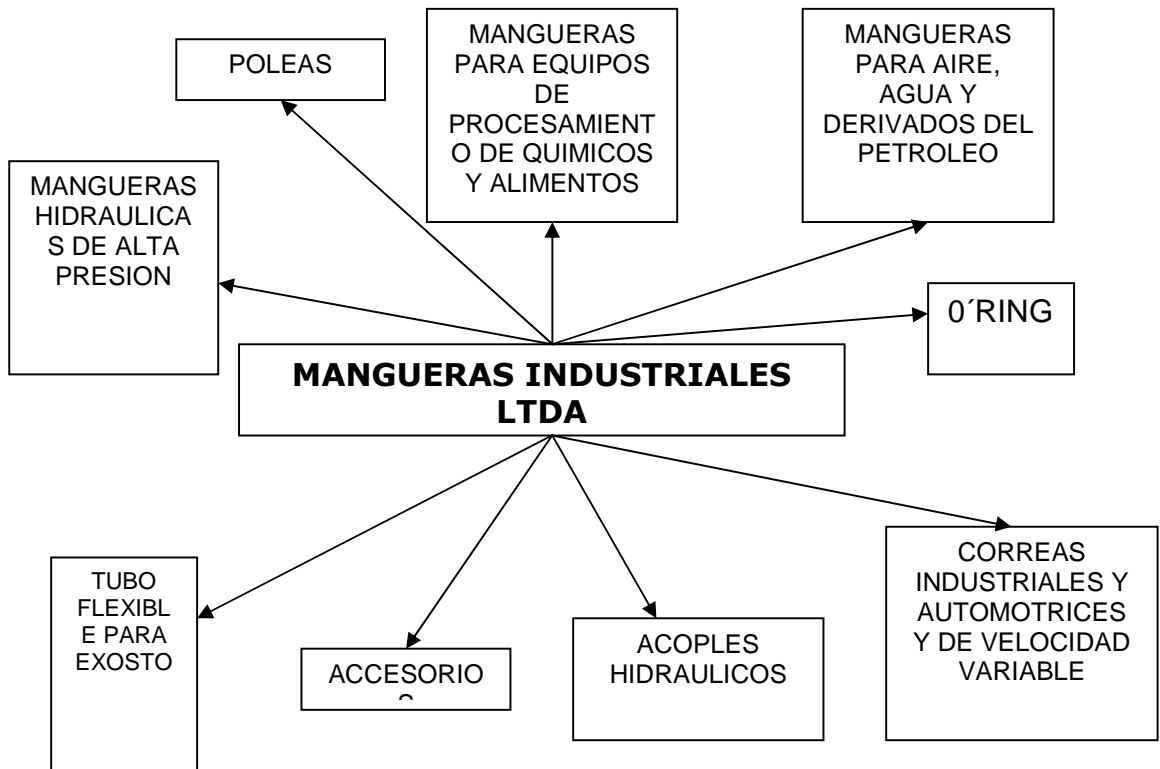
Con el reciente ingreso de nuevos países productores, la competencia se ha incrementado de manera excesiva, y en muchas ocasiones la calidad y la imagen de los productos y de las empresas fabricantes tradicionales se han visto relegadas a un segundo plano, imperando el factor precio en gran parte del mercado actual.

### **2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN**

La siguiente es la información más relevante de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.

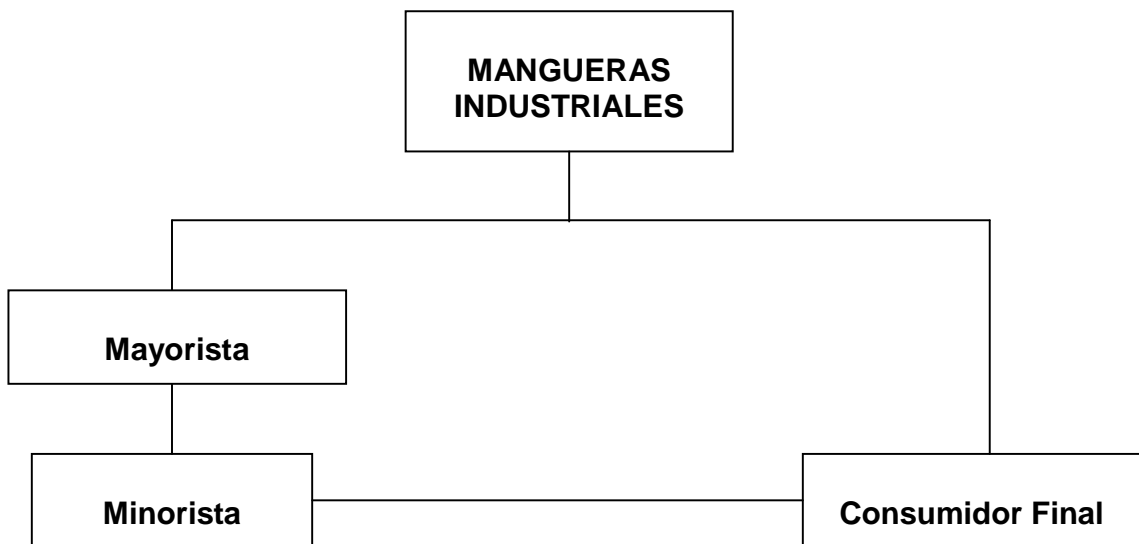
**2.2.1 Las 4 Ps de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.** A continuación se describe de manera detallada los elementos fundamentales del: Marketing Mix - las 4P's y las 4C's

Figura 1. Portafolio De Productos



- **Precio.** Gran parte del portafolio de productos que la empresa distribuye es importado, por lo cual la empresa adiciona a los costos de importación un margen bruto de rentabilidad del 35% al 40%, dependiendo de la línea y el producto, y muy especialmente de los precios de la competencia.
- **Distribución.** La empresa opera actualmente con una sola sucursal en Cali ubicada en el centro de la ciudad desde la cual se distribuye a minoristas y mayoristas.
- Las empresas que son clientes directos, son atendidas por los vendedores de planta, quienes se encargan de dar a conocer el producto y según el caso, entregarlo e instalarlo en la sede de la empresa.
- Posee adicionalmente sucursales en Medellín, Palmira y Buenaventura

Figura 2. Distribución de la empresa Mangueras Industriales Ltda.



- **Penetración del Mercado.** La penetración del mercado o el ingreso de nuevos clientes la realizan frecuentemente por medio de referidos. Adicionalmente cuentan con una página web, con información sobre las empresas, sus productos, descuentos y ofertas que la empresa realiza en determinadas temporadas.

- **Relaciones Públicas.** MANGUERAS INDUSTRIALES no tiene aún institucionalizado un plan de relaciones públicas, excepto el plan de visitas rutinarias a las diferentes empresas de los sectores de la industria, agrícola y automotriz.

- **Equipo de Ventas.** Las ventas de la empresa se realizan a través de dos canales: en el punto de venta y por asesores comerciales que ofrecen los productos al nivel empresarial. Como política se cuenta con un plan de actualización constante, con el cual se pretende que el equipo de ventas logre un amplio conocimiento del producto. Para dar soporte de servicio y asesoría se dispone de personal de planta en el punto de venta.

La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES no tiene aún debidamente estructurada la función de servicio al cliente, pero si se tiene un proceso de atención en el punto de venta de reclamaciones y sugerencias.

**2.2.2 Las 4C's de La empresa Mangueras Industriales Ltda.** Las 4 C's de La Empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA relacionadas con la compañía, los clientes, la competencia y el clima organizacional son:

- **Compañía:** La maquinaria y el equipo utilizados para el ensamble y acople de las mangueras son los más apropiados y de mayor tecnología del mercado y su personal está capacitado para realizar las diferentes actividades, tales como: servicio de torno, acoplamiento de mangueras, manejo de prensas hidráulicas, conocimiento de medidas milimétricas para correas industriales, etc.

Como política de servicio realiza reuniones semanales con los empleados, para evaluar los resultados, analizar aspectos positivos y negativos relacionados con los clientes, empleados y ventas.

- **Clientes.** La empresa tiene tres tipos o segmentos de clientes: los subdistribuidores que pueden ser mayoristas o minoristas, el nivel industrial o empresarial y las personas naturales.

El motivo de compra es diferente en cada segmento y en cada uno de ellos de acorde a la necesidad. Compran cuando surge alguna falla en su maquinaria o equipo de trabajo y sólo unas pocas como CARVAJAL BICO intercambian las mangueras dentro de su plan de mantenimiento preventivo. Ç

Un caso intermedio es CASS CONSTRUCTORES. Esta empresa opera maquinaria pesada (moto niveladoras, retroexcavadoras, grúas, compresores, entre otras). Aunque algunas veces prevén fallas, su común denominador es que adquieren nuestros productos en el instante mismo en el que ocurre la avería.

Ante la ausencia de una gestión de mercadeo no se dispone de información de mercadeo segmentada que permita identificar niveles de penetración por segmentos ni relaciones de segmentos potenciales

- **Competencias. La ventaja competitiva esencial reside en los productos:** Se distribuye de manera exclusiva las marcas más reconocidas y de más alta calidad del sector. Adicionalmente el servicio de asesoría los posiciona como la empresa que más entrega valor agregado.

Han venido implementado nueva tecnología en los procesos del ensamble y acople de mangueras, con lo cual han disminuido de una a dos horas procesos que antes tardaban hasta dos días en su realización, obteniendo una destacada ventaja competitiva

**Las mayores debilidades:** No disponen de un adecuado equipo de ventas, no tiene implementado un adecuado manejo y control de inventarios, se ha venido afectando por los altos costos en los fletes de las importaciones y la competencia de marcas emergentes de bajo costo han estado cambiando los comportamientos del mercado.

- **Contexto Ambiental.** La preparación para un mercado más global y competitivo, les ha obligado a adoptar nuevas prácticas en logística de abastecimiento o de compras, especialmente en la importación.

En el aspecto tecnológico han complementado el servicio con planes de capacitación y entrenamiento, y también con la adquisición de nuevos equipos y herramientas para agilizar y facilitar los diferentes procesos.

Se tiene proyectado modernizar los equipos y el software para el manejo de inventarios en los próximos dos años.

### **2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. es una empresa de gran experiencia de servicio al sector industrial, no obstante lo anterior, su mercadeo es empírico, no cuenta con la estructura y la función de mercadeo necesaria para el desarrollo y control de las estrategias que permitan identificar y evaluar su desempeño y participación de mercado

### 3. FASE III - ETAPA DE ANÁLISIS

#### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En esta FASE, se realiza un análisis situacional interno, en donde se especifica la empresa y su función, cual es su negocio, misión, visión y valores, que ayuden a definir su filosofía institucional; por ultimo se realiza una evaluación del desempeño interno (cuadro de evaluación).

**3.1.1 La empresa y su función.** La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES es una organización que comercializa accesorios de transferencia de fluidos y gases de uso industrial, **agrícola y automotriz.**

**3.1.2 Definición del negocio.** A continuación se presenta la descripción del negocio actual de la empresa, elaborado con base en el diseño de negocio actual del libro de LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4ª Edición. MC Graw Hill. Madrid: 1995, 300 páginas.

**3.1.3 Misión de la empresa.** MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. Provee asistencia y suministro de mangueras y accesorios para el sector industrial agroindustrial y automotriz, importando productos de la más alta calidad, entregándolos con los más altos estándares de calidad de servicio y cumplimiento, en un ambiente de trabajo caracterizado por el desarrollo del personal.

**3.1.4 Visión de la empresa.** Ser en el año 2016 una empresa con reconocimiento tanto a nivel nacional, habiendo logrado ampliar la presencia y participación de mercado en las principales ciudades del país, como Bogota y Barranquilla, fundamentados en la excelencia del servicio y en la comercialización de productos de altísima calidad. (Existen actualmente sucursales en Medellín, Palmira y Buenaventura).

**3.1.5 Valores.** Los valores bajo los cuales la empresa MANGUERAS INDUSTRIALES fundamenta sus principios son la honestidad y la lealtad entre compañeros, hacia los clientes y hacia la competencia. Para esto, es muy selectivo en la contratación del personal.



**3.1.6 Evaluación del desempeño interno.** Para evaluar el estado del desempeño interno, se realizó con el equipo directivo de la empresa un proceso de selección y de ponderación de las variables de mayor importancia o más determinantes en el desempeño interno, otorgándoles un peso relativo mediante la ponderación porcentual. Posteriormente se diseñó una matriz conforme a la guía antes mencionada, para finalmente seleccionar y establecer las debilidades y fortalezas con base en las calificaciones promedio de cada variable, para concluir en el análisis interno.

En el cuadro se califican cada una de las actividades internas de la empresa de 0.0 a 5.0, siendo 0.0 la calificación más baja y 5.0 la más alta.

Cuadro 1. Matriz de Evaluación del Desempeño Interno

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Ubicación	0.1	4	0.4
Personal	0.08	3	0.24
Alta participación en el mercado.	0.09	3	0.27
Comercializar un producto de mayor calidad	0.1	4	0.4
Bajos costos Operativos	0.2	3	0.6
Alta trayectoria en el mercado	0.07	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
No existe una alta brecha de diferenciación en el producto.	0.1	2	0.2
Altos costos de importación.	0.1	1	0.01
Bajo nivel de recordación	0.09	2	0.18
Precio alto	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.65</b>

De acuerdo con los resultados del Cuadro 1 de análisis, observamos que de Mangueras Industriales se destacan: la ubicación, comercializar un producto de mayor calidad y la trayectoria de la empresa en el mercado. Sus mayores debilidades: los precios de las importaciones y el alto precio alto que se debe trasladar a los productos.

La empresa se encuentra ubicada en un buen sector el cual beneficia a los clientes por su fácil acceso

- **Conclusiones.** Las Fortalezas están relacionadas con la infraestructura y la trayectoria.

Las Debilidades están relacionadas con base en la posición competitiva, especialmente en las variables de precio y distribución, las cuales deberán ser seleccionadas en la elaboración del Plan de Mercadeo y Promoción, para que se enfatice en la solución de su incidencia en el crecimiento y la rentabilidad.

### **3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO**

Para la ubicación y selección de esas variables se realizó una consulta entre los directivos y por consenso se identificaron las más relevantes.

Se realizó un análisis situacional externo en donde se calificaron las variables comerciales, económicas, sociales, culturales y tecnológicas que intervienen con la empresa, para concluir con el diagnóstico del medio ambiente competitivo de la organización.

Se evaluaron las barreras de entrada y los productos sustitutos, los clientes potenciales y reales, la participación de mercado. Por ultimo se realizó una breve descripción de los competidores mas cercanos que serian en este caso CODIFER y CORREAS & MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.

Cuadro 2. Matriz E.S.E. Evaluación de la situación del medioambiente externo

<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Mercado altamente competido	0.20	<b>1</b>	<b>0.10</b>
Inestabilidad social	0.1	<b>2</b>	<b>0.1</b>
Elevado poder de influencia en los compradores de los subdistribuidores	0.13	<b>1</b>	<b>0.1</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tendencias hacia consumo de productos originales	0.12	<b>4</b>	<b>0.40</b>
Disponibilidad de insumos y productos	0.18	<b>4</b>	<b>0.40</b>
Ingreso de nuevas tecnologías con el TLC	0.2	<b>3</b>	<b>0.24</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1.0</b>		<b>2.35</b>

- **Conclusiones.** Las amenazas ratifican el acrecentamiento de un entorno competitivo más complejo y dinámico, con productores mas agresivos e innovadores.

Una amenaza a considerar es la dependencia de los subdistribuidores quienes han venido disminuyendo la compras y han impulsado nuevas marcas de menores precios, ocasionando graves descensos en las ventas a este segmento. Este canal ha disminuido en cerca del 20.0% las compras a junio de 2008, bajando su participación de 25.0% a 20.0%

Las Oportunidades están originadas en el TLC, en consideración a que la mayoría de productos que la empresa ofrece son importados desde los Estados Unidos, con lo cual la baja de aranceles mejoraría su competitividad

**3.2.1 Análisis del medio ambiente competitivo.** En esta matriz se congregan los competidores directos mas destacados: Correas y Mangueras Industriales y Codifer Ltda., los cuales por consenso fueron evaluados frente a las variables mas determinantes de competitividad, habiendo previamente definido la ponderación de acuerdo a las actuales condiciones de competencia.

Para definir y evaluar estas variables adicionalmente se utilizaron reportes de ventas de la empresa en las cuales los vendedores expresaban las dificultades que percibían en su gestión cotidiana de ventas, con base en una selección de los más frecuentes.

(Ver Cuadro 3, página siguiente).

Cuadro 3. Análisis de la competencia

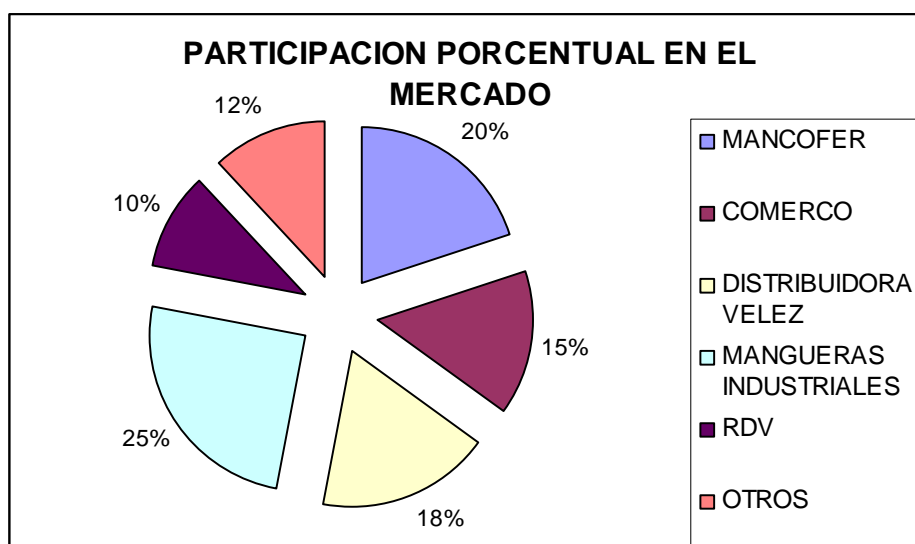
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Mangueras Industriales			Codifer Ltda.		Correas y Mangueras Industriales Ltda.	
	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad Producto	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Competitividad en precios	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75
Servicio	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Canales de distribución	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Nivel de recordación	0.20	2	0.4	4	0.8	2	0.4
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>3.2</b>		<b>2.95</b>		<b>2.65</b>	

- **Conclusiones.** La característica mejor evaluada de Mangueras Industriales Ltda. es la calidad del producto, en la cual iguala a Correas y Mangueras Industriales y supera a Codifer Ltda.

La variable precio recibe una baja calificación pero no aparece muy alejado de sus competidores, pero en las restantes: Servicio, Canales de Distribución y recordación recibe las mas bajas calificaciones, conduciéndole a obtener el más bajo puntaje en competitividad general.

Lo anterior determina que son esas las variables que debe incluir en sus estrategias para igualar y superar a la competencia.

Gráfico 1. Gráfico de Participación de Mercado



Este gráfico refleja los resultados de la investigación realizada sobre documentos de los reportes de ventas a diciembre 31 de 2007

Mangueras Industriales es la líder del mercado en esta región con un 25.0% de participación, seguido de cerca por Mancofer y Distribuidora Vélez con 20% y 18.0% respectivamente. El porcentaje de mercado que desea alcanzar la empresa para el 2009 es del 40%.,

**3.2.2 Barreras de entrada.** Al igual que en las demás investigaciones internas, se reunió a todo el equipo directivo y de ventas para determinar las variables que determinan las barreras de entrada, habiéndose seleccionado: el posicionamiento con que cuentan las empresas ya establecidas, la trayectoria y el reconocimiento que han adquirido por parte de los consumidores.

**3.2.3 Productos sustitutos.** En el entorno de ciencia y tecnología no se vislumbran productos sustitutos, tendría que primero producirse un cambio en las formas de producción y envase de productos. La tecnología está tratando de cambiar la productividad aplicando la automatización y los nuevos competidores han logrado bajar precios por disminución del costo de mano de obra, logrando especialmente los países orientales como China y Tailandia un menor costo comparativo.

**3.2.4 Análisis de los clientes.** Los clientes de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA se dividen en tres grandes segmentos:

Segmento Uno: Subdistribuidores que venden a sus clientes

Segmento Dos: Empresas de los sectores agroindustriales, industrial y automotriz de grandes y medianas, que representan el 65.0% del promedio de ventas anuales, y que son atendidas a través de visita directa o pedido telefónico.

Prefieren generalmente marcas conocidas pero se ha visto un cambio paulatino hacia probar por nuevas marcas de menor precio en ciertos tipos de maquinarias industriales

Segmento Tres: Personas naturales segmento que acoge a la micro y pequeñas empresas que representan el 35.0% del promedio de ventas anuales, y que son atendidas generalmente a través del mostrador.

Prefieren generalmente marcas de menor precio, aunque la calidad y las características no sean las requeridas

### **3.3 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (4Ps – 4Cs)**

Se concluye este análisis en la elaboración de la matriz DOFA, de las 4 P's de la empresa, como base para la elaboración de las estrategias.

(Ver Cuadro 4, página siguiente).

Cuadro 4. DOFA - 4Ps de Mangueras Industriales Ltda.

<b>4Ps</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>MIX DE MERCADEO:</b> <b>PRODUCTO</b>  <b>PRECIO</b>  <b>PLAZA</b>  <b>PROMOCION</b>	<p>-Cuenta con la tecnología que le permite atender los requerimientos de los diferentes clientes.</p> <p>-La imagen y reconocimiento y trayectoria que tiene la empresa, hace que los clientes del segmento industrial tengan cierta preferencia hacia sus productos y servicios.</p> <p>-La infraestructura y los equipos</p> <p>-El personal de la empresa es altamente calificado y con gran experiencia.</p>	<p>-El alto precio comparativo de los productos</p> <p>-El alto grado de competencia y el ingreso de nuevas marcas han venido erosionando los márgenes de utilidad</p> <p>-Altos costos de la gestión de importación</p> <p>La poca presencia en nuevas zonas comerciales.</p> <p>El uso de aplicativos que permitan evaluar el desempeño</p> <p>La dependencia de los subdistribuidores en ciertas zonas y tipos de clientes</p>	<p>- La disminución de aranceles con el TLC</p> <p>-Ofrecer valor agregado en asesoría e información de mercadeo</p> <p>- la competencia en productividad hace necesaria la adopción de nueva tecnología y herramientas para asistir al cliente. Crear relaciones fundamentadas en la asistencia técnica</p> <p>Aplicación de nuevas formas de logística y de manejo de inventarios, la primera con impactos en el servicio y la segunda en los costos financieros</p> <p>Crecer en presencia en Cali, para destacar las ventajas competitivas que se ofrecen en la actual sede</p>	<p>-Mercado altamente competitivo y creciente en competencia</p> <p>-Inestabilidad económica y cambiaria</p> <p>-Elevado poder de negociación de los canales de distribución mayoristas.</p> <p>El ingreso de grandes distribuidores especializados</p>



## 4. FASE IV DE DIAGNOSTICO

### 4.1 EL PROBLEMA

En esta fase haremos especial énfasis en resumir los problemas a considerar para la elaboración de estrategias en el Plan de Mercadeo y promoción

**4.1.1 Planteamiento del problema.** MANGUERAS INDUSTRIALES requiere de recuperar la participación de mercado que ha venido perdiendo en algunos de sus principales clientes, considerándose que un factor determinante ha sido el atenderlos a través de subdistribuidores que han impulsado nuevas marcas generalmente de precios mas bajos y de inferior calidad.

**Síntomas:** Crecimiento en ventas directas y el decrecimiento en el canal del subdistribuidor.

**Causas:** La saturación de marcas y productos de imitación con precios más bajos en ese canal de ventas minorista.

**Pronostico:** Ampliar la cobertura con un nuevo almacén que permita atender nuevas zonas y ampliar la atención directa a clientes del segmento industrial, así mismo ampliar el portafolio con nuevas marcas de menor precio que permita atender a segmentos que prefieren productos de bajo precio comparativo.

**4.1.2 Formulación.** ¿Qué puede realizar MANGUERAS INDUSTRIALES en el año 2008 para lograr incrementar su participación relativa de mercado de acuerdo a sus expectativas?

**4.1.3 Justificación.** El canal de venta directo incremento sus ventas de 2006 a 2007 en el 21%, mientras que el canal de distribuidores solo incremento en un 5%, estableciendo que la calidad de la atención, la disponibilidad de inventario y la asistencia que brinda en el canal directo ha incidido notablemente es su crecimiento.

Para incrementar la participación en el Valle del Cauca la empresa requiere de un plan de mercadeo, con énfasis en una estrategia de distribución que le permita atender en forma directa sus principales clientes.

Esta estrategia será determinante para afrontar la competencia a sus principales competidores como son: MANCOFER, COMERCO, DISTRIBUIDORA VELEZ y RDV, para incrementar la participación relativa de mercado de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA en comparación con los anteriores clientes.

## 4.2 OBJETIVOS

Se plantean el objetivo general, específico y el alcance los cuales proporcionan el direccionamiento del proyecto.

**4.2.1 Objetivo general.** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. Para el año 2008, con el cual logre le incrementar su participación relativa de mercado, a través de una estrategia de distribución

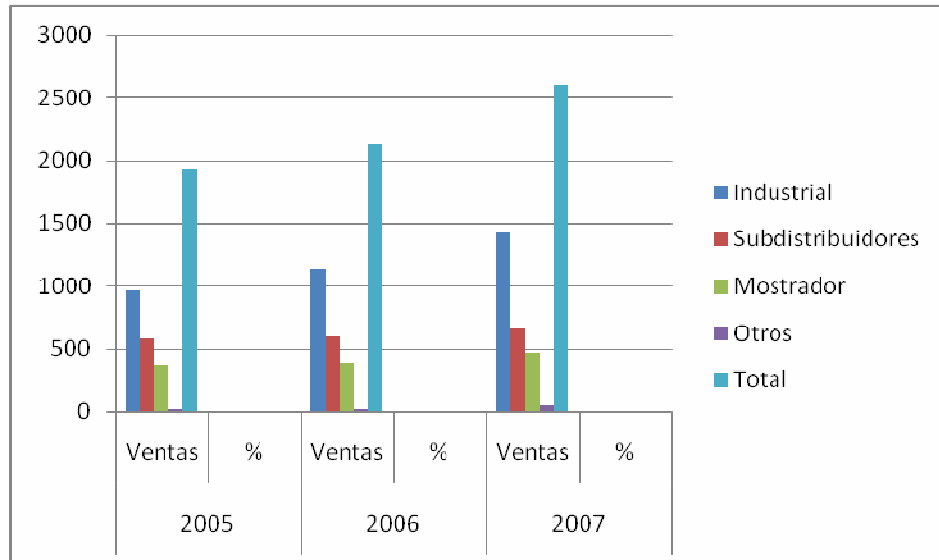
### 4.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis comparativo de la evolución de la empresa en los últimos 2 años.

Cuadro 5. Análisis comparativo de la evolución de la empresa en los últimos 2 años

Ventas por Segmento	2005		2006		2007	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
<b>Industrial</b>	965	50%	1128,9	53%	1433,85	55%
<b>Subdistribuidores</b>	579	30%	596,4	28%	651,75	25%
<b>Mostrador</b>	366,7	19%	383,4	18%	469,26	18%
<b>Otros</b>	19,3	1%	21,3	1%	52,14	2%
<b>Total</b>	1930	100%	2130	100%	2607	100%

Gráfico 2. Análisis comparativo de la evolución de la empresa en los últimos 2 años



• **Conclusiones.** Más que un proceso evolutivo lo que percibimos es un deterioro de la participación de MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. en el sector de subdistribuidores, canal que le permita una cobertura y penetración muy importante, y que viene siendo sustituido por nuevas marcas que el subdistribuidor impulsa porque le permiten una mejor rotación y un margen superior.

La participación en el mercado siendo afectada directamente, se visualiza las ventas no han mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años, deteriorando la participación en el mercado.

- Definir los factores claves de éxito y sugerir estrategias y tácticas, diseñar la estrategia de distribución y el marketing mix consistente con esa estrategia.
- Identificar los objetivos, metas e indicadores Para evaluar el desempeño de las estrategias propuestas.

**4.2.3 Alcance.** Describe cual será la cobertura del plan de mercadeo y la población que se verá beneficiada con el proyecto.

- **Cobertura geográfica.** El proyecto se realizará para el departamento del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que es el mercado que le interesa profundizar inicialmente, sin desconocer que en los demás departamentos existe un número significativo de empresas y personas interesadas en nuestros productos y servicios.

**Población beneficiada.** Las empresas clientes directos que requieren incrementar su productividad y para eso recurren a marcas y empresas que les garanticen calidad y asesoría, y fundamentalmente mente reducción del tiempo de entrega y de instalación

**4.2.4 Meta.** La meta para la Empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. es mejorar su participación de mercado del 25% en que se encuentra actualmente al 40% para el 2009, lo cual nos permitirá alcanzar un equilibrio económico y reafirmar el primer lugar en el sector.

### **4.3 VENTAJA COMPETITIVA**

Son variables diferenciadores que tiene la empresa frente a la competencia, las cuales ayudan a conquistar y hasta desplazar los competidores más fuertes.

La ventaja competitiva como característica debe ser sólida, defendible, sustentable y demostrable teniendo diferenciadores en los productos y servicios que brinde la empresa.

Se adjunta el cuadro de análisis y se calificará continuando con la misma metodología<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibíd., p. 270.

Cuadro 6. Matriz Ventaja Competitiva

VARIABLES	MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA.	CODIFER	CORREAS Y MANGUERAS INDUSTRIALES
Tecnología	5.0	4.0	4.0
Calidad	<b>5.0</b>	4.0	4.0
Cumplimiento	3.5	3.5	3.5
Recurso Humano	<b>5.0</b>	4.0	3.5
Infraestructura	3.5	4.5	<b>5.0</b>
Experiencia	<b>5.0</b>	4.5	<b>5.0</b>
Servicio	4.0	4.0	4.0
Portafolio de Productos	5.0	4.0	4.0
Promoción	2.0	<b>5.0</b>	4.5
Precios	3.0	4.0	4.0

Las Ventajas Competitivas que tiene Mangueras industriales Ltda. frente a la competencia son: la Calidad, el Recurso Humano, la Experiencia, la Tecnología y su portafolio de servicios logrado a través de las marcas exclusivas que importa. Sus debilidades comparativas se centran en Precios, Promoción, Cumplimiento e Infraestructura, ratificando los anteriores diagnósticos

## 5. FASE V FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 5.1 BASES DE FORMULACIÓN

En esta fase se examinan todos los análisis realizados anteriormente para que la selección e implementación de las estrategias tengan unas bases correctas.

Estas bases son:

- Formulación del problema y objetivo general.
- Alcance – Cobertura Geográfica – Población Beneficiada.
- Meta.
- Análisis DOFA.
- Ventajas Competitivas.
- Factores claves de éxito.
- Mercado Objetivo.
- Micro segmentación.

**5.1.1 Formulación del problema.** ¿Qué puede realizar MANGUERAS INDUSTRIALES en el año 2008 para lograr incrementar su participación relativa de mercado del 25% al 40.0% para el año 2009?

**5.1.2 Objetivo general.** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. Para el año 2008, con el cual logre le incrementar su participación relativa de mercado.

**5.1.3 Alcance.** Este plan se desarrolla para aplicarlo estratégicamente en la región del Valle del Cauca.

**5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa.** Cuando se realiza el análisis DOFA se deducen las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, tanto de las 4 P's como las 4 C's.

Con el análisis se descubre en que está fallando la empresa internamente como externamente, y se concluye cuales son las estrategias adecuadas para solucionar cada uno de los problemas que tiene la empresa.

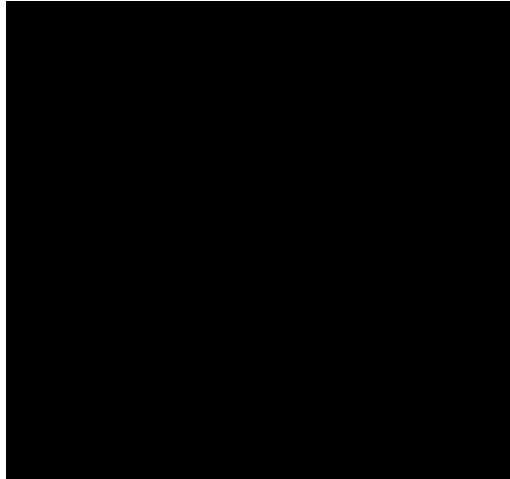
Cuadro 7. Análisis DOFA Mangueras Industriales Ltda.

	<b>CONCLUSION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>D</b>	No se cuenta con una función y una gestión de mercadeo.	Es incorporar la función de para elabore la gestión operativa y estratégica .
<b>O</b>	Actualización de nuevas tecnologías para la asistencia técnica al cliente	Las nuevas negociaciones como el TLC son a futuro una gran oportunidad para la empresa.
<b>F</b>	Imagen en el mercado	Su experiencia y trayectoria en el mercado es reconocida otorgándosele un buen posicionamiento en calidad, confiabilidad y soluciones eficaces.
<b>A</b>	Entrada de marcas y productos sustitutos.	Ampliar el portafolio para tener una mayor capacidad competitiva

**5.1.5. Ventaja competitiva.** Los productos que la empresa comercializa son confiables, debido a que son productos originales, y que brindan una mayor durabilidad a los equipos industriales de nuestros clientes, además cuenta con personal calificado, lo cual ayuda en el servicio al cliente. Contamos además con una buena ubicación de nuestros puntos de venta y éstos son propios. La distribución de MANGUERAS INDUSTRIALES es propia lo cual influye en la disminución de sus gastos.

**5.1.6 Factores claves de éxito.** Crean diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de una industria, los factores claves de éxito, son aquellas variables, que ayudan a obtener la posibilidad de cumplir las metas y los objetivos para alcanzar el éxito en el sector; Los mas destacados son el recurso humano, la calidad, la infraestructura y la experiencia.

## Cuadro 8. Factores Claves de Éxito



**Calidad del producto:** La calidad del producto hace referencia a la marca, presentación, empaque facilidad de acople y de instalación, duración y garantía

**Competitividad en precios:** Hace relación a las opciones o rangos de productos y precios que se poseen, lo mismo que la flexibilidad de otorgar descuentos

**Capital de trabajo:** Hace relación a la disponibilidad de recursos en el corto plazo para adquirir los inventarios sin recurrir a sistemas de crédito, creando capacidad de negociación tanto en descuentos como en disponibilidad de referencias o tipos

**Servicio postventa:** Hace relación a la asistencia técnica para la garantía, instalación y manejo del producto. También se refiere al seguimiento y evaluación del comportamiento del producto

**Costos operativos:** Hace relación a los rubros que componen o afectan el precio de los productos como inventarios, logística integral y demás rubros relacionados con el proceso desde la adquisición del proveedor hasta el cobro al cliente.

**Desarrollos logísticos:** Hace relación a los desarrollos en aplicativos o aplicativos que se adquieren o desarrollan en la cadena logística desde el aprovisionamiento hasta la entrega al comprador



**Gestión de mercadeo:** Hace relación a las actividades que realiza una empresa para adecuar su estructura competitiva a la condiciones del mercado, hasta convertirla en una empresa competitiva.

De forma específica se refiere a gestión de funciones de mercadeo como: la inteligencia de mercadeo, investigación, logística de mercadeo, innovación, promoción y publicidad, capacitación interna y externa, relaciones publicas, sistemas de información y análisis predictivos y deductivos.de comportamiento del mercado y del consumidor

## **5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES**

Se proponen nuevas alternativas de mercadeo y de estas se realiza un análisis de su viabilidad, para seleccionar la alternativa mas viable y conveniente.

**5.2.1 Alternativas.** Por medio de este punto se puede llegar a definir el mercado de referencia más apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa. En la macro segmentación Intervienen tres dimensiones de referencia:

- Funcionales o combinación de funciones a satisfacer (QUE).
- Grupo de compradores potenciales (QUIEN).
- Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).<sup>3</sup>

En la figura 3 se puede observar gráficamente las tres dimensiones que identifican las referencias de macro segmentación.

---

<sup>3</sup> SORIANO, Claudio. Estrategias Básicas de Marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1994. p. 323.

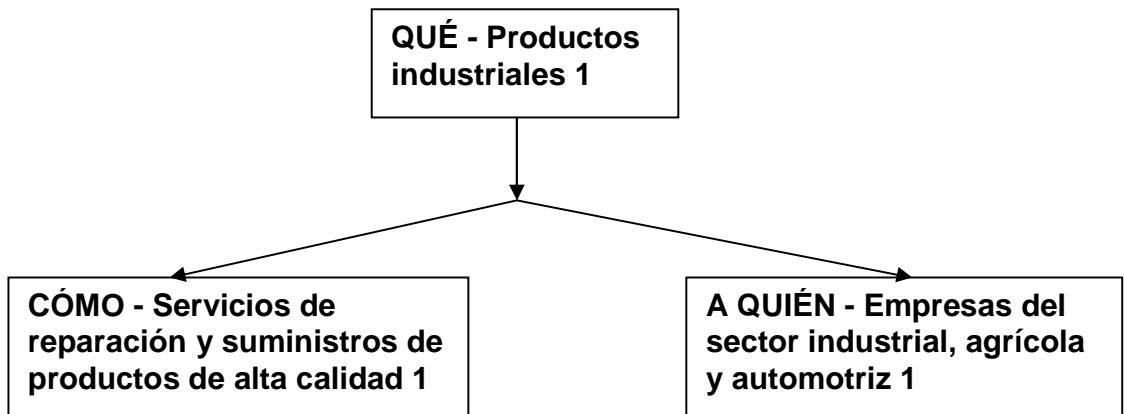
Figura 3. Dimensiones del Mercado de Referencia



Fuente: SORIANO, Claudio. La estrategia básica de marketing. Madrid: Díaz santos, 1994. p. 324

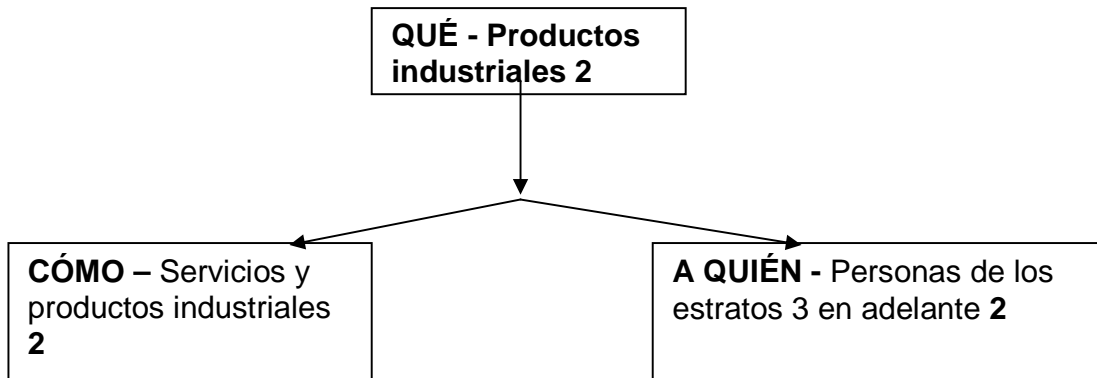
- Negocio Actual.

Figura 4. Negocio Actual 1.1.1



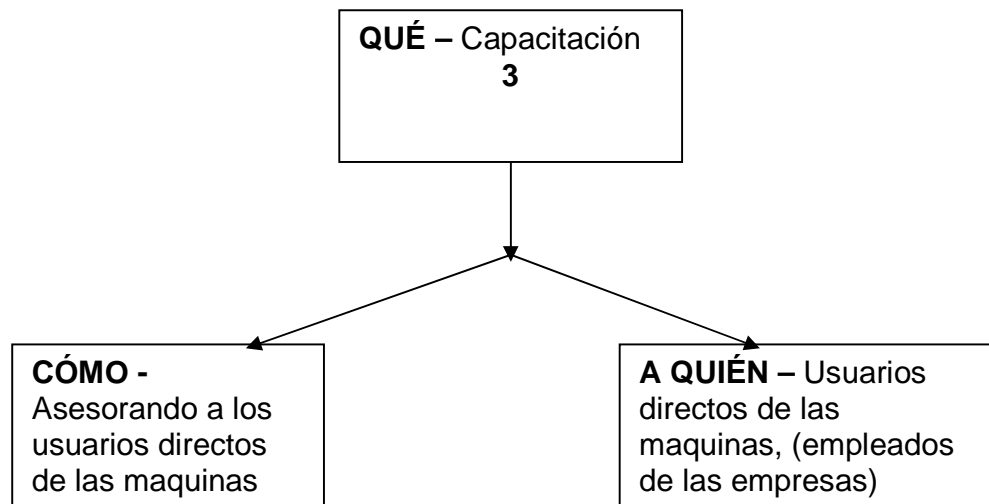
- Alternativa 1

Figura 5. Alternativa 2.2.2



- Alternativa 3

Figura 6. Alternativa 3.3.3



**5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.** Del resultado de la combinación de alternativas, la que se considera mas factible para implementar es la **Alternativa 1** que consiste en brindar un buen servicio de reparación a algunos productos y el ofrecimiento de productos originales de excelente calidad a empresas de los diferentes sectores industriales, garantizando la buena funcionalidad de sus equipos y la duración de estos.

**5.2.3 Micro segmentación del mercado.** El producto mangueras y correas industriales está enfocado hacia las empresas de los diferentes sectores que presentan las necesidades de adquirir un producto original y a un precio asequible, no solo a empresas sino a particulares que presenten la necesidad de adquirir estos productos para ser usados en algunas herramientas domesticas.

- **Geográfica.** Las empresas de sector industrial, agrícola y automotriz, y se encuentren en el Departamento del Valle del Cauca.

- **Demográfica.** Empresas privadas y del estado ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, que tengan la necesidad de Adquirir productos originales y de la más alta calidad, garantizando la efectividad del trabajo y la duracion de su maquinaria.

- **Psicográfica.** Las empresas y/o personas a las cuales se les van a ofrecer nuestros productos, deben ser aquellas que busquen productos originales, de alta calidad y a un precio razonable, de acuerdo a las características del producto. También es importante que sean personas honestas, responsables y con buenos principios, que deseen aportarle a la sociedad y al crecimiento de la región dado que los productos y servicios que se ofrecen en nuestra empresa pueden ser utilizados para contribuir con la sociedad o para perjudicarla si no se le da un manejo adecuado.

### 5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas son aquellas acciones y tácticas a ejecutar basadas en el estudio realizado, se hacen con el fin de convertirlas en estrategias lucrativas para el éxito de la empresa<sup>4</sup>.

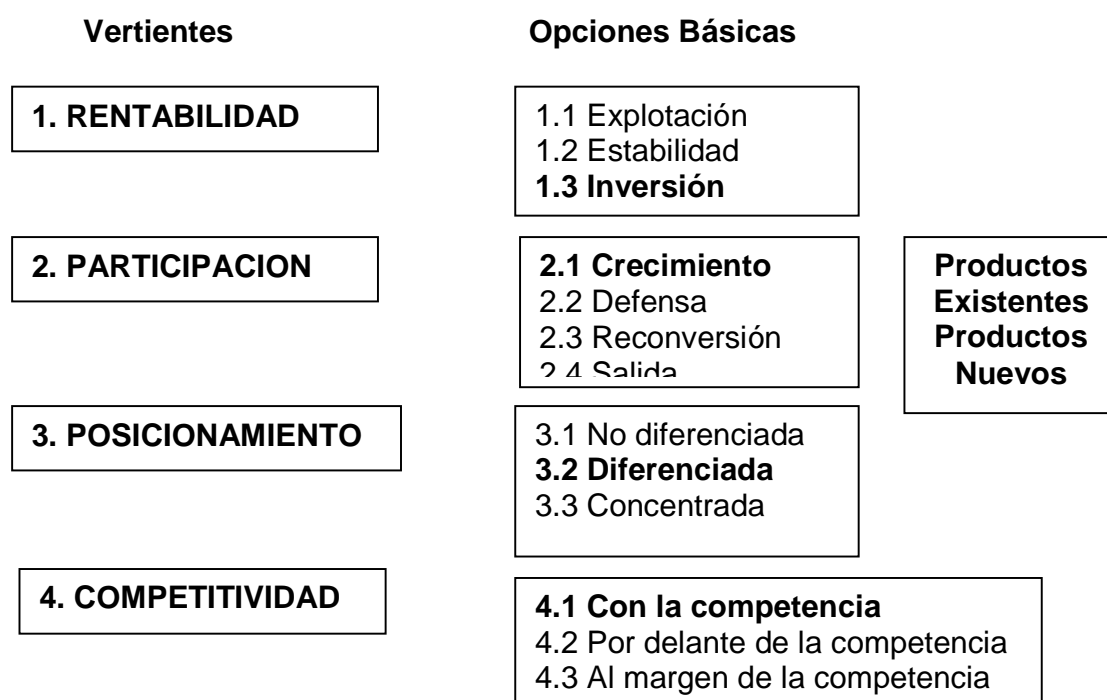
---

<sup>4</sup> FERNANDEZ, Ricardo. Manual para preparar un plan de mercado. Barcelona: Thomson, 1998. p. 286.

**5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** La estrategia básica global indica la forma como la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en su mercado.

Esta estrategia básica global debe ser desarrollada en función de cuatro áreas o vértices fundamentales, como veremos en la siguiente grafica de las estrategias corporativas.

Figura 7. Vertientes y Opciones Estratégicas Corporativas



Fuente: SORIANO, Claudio. Estrategias Básicas de Marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1994. p. 358.

- **Selección, justificación y táctica.** En la siguiente tabla formaremos las estrategias corporativas que servirán, para cumplir la meta y solucionar el problema por el cual se decidió realizar el plan de mercadeo estratégico.

Cuadro 9. Estrategias Corporativas

<b>VERTIENTE</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>TACTICAS</b>
<b>RENTABILIDAD- REDUCCION DE COSTOS DE IMPORTACION</b>	<p><b>LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO</b></p> <p>Diseñar sistemas de aprovisionamiento que reduzcan los costos de los inventarios</p> <p>Diseñar sistemas de compras mínimas que reduzcan los volúmenes de compra y mejoren los indicadores de rotación de mercancía</p> <p>Evaluar permanentemente la rotación por referencias</p>	<p>Mejorar el costo de compras, reduciendo el costo de las importaciones y e incorporando marcas y referencias de menor costo se logra un impacto importante en rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Diseñar un nuevo sistema de logística de compras</li> <li>♦ Evaluar y replantear el portafolio. Segmentar los productos y niveles de servicio</li> </ul>
<b>PARTICIPACION DE MERCADO</b>	<p><b>PENETRACION EN NUEVOS SEGMENTOS</b></p> <p>Mejorar las ventas en los mercados actuales, en nuevos nichos de mercado ampliando la cobertura en nuevas sectores y con nuevos productos, ajustados a sus preferencias y factores de decisión de compra.</p>	<p>La estrategia planteada es de crecimiento en los productos existentes, buscando mejorar la participación de mercado mediante el incremento en ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Evaluar y decidir sobre las opciones para lograr una mayor cobertura del mercado</li> <li>♦ Diseñar un portafolio de productos ajustado a cada zona para mejorar la rotación</li> </ul>
<b>POSICIONAMIENTO</b>	<p><b>DIFERENCIACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Conservar desde estructura actual el mercado y posicionamiento actual</li> <li>♦ Crear un nuevo tipo de almacén par a marcas y productos de menor calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ La estrategia planteada es posicionamiento diferenciado, para lo cual se propone atender a cada segmento de manera diferenciada, procurando mantener el nuevo posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Evaluar la conveniencia o no de utilizar el mismo nombre</li> <li>♦ Crear para el segmento de clientes industriales una fuerte estrategia de comunicación utilizando medios impresos para lograr un mejor grado de recordación enfocando y destacando la ventaja competitiva (Experiencia y Calidad de los productos).</li> </ul>

Continuación Cuadro 9. Estrategias corporativas

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ampliar la cobertura para atender directamente a cada zona potencial, eliminando la dependencia de los intermediarios</li> <li>♦ Ampliar el portafolio, ofreciendo productos de menor calidad que permitan la recaptura de segmentos que se han ido por precio</li> </ul>	<p>Creación de una nueva marca para diferenciar los dos estrategias, derivadas de los dos comportamientos significativos del mercado</p> <p>Para lograr superar a la competencia y alcanzar la participación esperada, la diferenciación con la competencia se debe instrumentar desde el servicio y la asistencia técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Producto:</b> Incorporar marcas que generen confianza.</li> <li><b>Precio:</b> Establecer precios acordes al mercado y en función a la imagen y calidad que quiera proyectar la empresa.</li> <li><b>Plaza:</b> Mantener las instalaciones actuales y evaluar la posibilidad de abrir otros puntos según necesidades del mercado potencial.</li> <li><b>Promoción:</b> Crear nuevos mecanismos de comunicación. Incrementar el mercadeo electrónico)             <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Publicidad:</b> elaborar catálogos técnicos que faciliten y promuevan las marcas y referencias que se quieren distribuir</li> <li>- <b>Relaciones Públicas:</b> Realizar visitas técnicas a las diferentes empresas de los todos los sectores industriales ubicadas en el departamento del Valle del Cauca que estén dentro del segmento de la empresa.</li> <li>-<b>Venta Promocional:</b> Seguir ofreciendo facilidades de pago a clientes de mayor tradición y a los nuevos clientes de acuerdo a los volúmenes</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA CONSTITUIDA</b></p>			
<p>La estrategia corporativa se fundamenta en la adaptación de la estructura a un nuevo entorno competitivo, con el propósito de cerrar las brechas con la competencia, no enfatizando en lo pasado sino pensando en un futuro ya que el mercado ha cambiado dentro de un proceso que es irreversible</p>			

- **Estrategias Corporativas**

- ✓ **Rentabilidad- reducción de costos de importación**

**Logística de aprovisionamiento.** Diseñar sistemas de aprovisionamiento que reduzcan los costos de los inventarios. Diseñar sistemas de compras mínimas que reduzcan los volúmenes de compra y mejoren los indicadores de rotación de mercancía.

Evaluar permanentemente la rotación por referencias

- ✓ **Participación de mercado**

**Penetración en nuevos segmentos.** Mejorar las ventas en los mercados actuales, en nuevos nichos de mercado ampliando la cobertura en nuevas sectores y con nuevos productos, ajustados a sus preferencias y factores de decisión de compra.

Para mejorar la eficiencia de la empresa es necesario implementar un sistema de información.

- ✓ **Posicionamiento**

**Diferenciación.** Conservar desde estructura actual el mercado y el posicionamiento actual. Crear un nuevo tipo de almacén para marcas y productos de menor calidad

- ✓ **Competitividad.** Ampliar la cobertura para atender directamente a cada zona potencial, eliminando la dependencia de los intermediarios.

Ampliar el portafolio, ofreciendo productos de menor calidad que permitan la recaptura de segmentos que se han ido por precio

**5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** Todo producto, aun cuando posea una calidad superior, debe tener un precio aceptable por el mercado, estar disponible en los circuitos de distribución adaptados a los hábitos de compra de nuestro mercado objetivo, estar sostenido por las acciones publicitarias destinadas a dar a conocer su existencia y a valorizar sus cualidades distintivas, por eso adjuntaremos estas estrategias operativas para que nos ayuden a cumplir con la meta del plan.



Figura 8. Estrategias Básicas Operativas

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO			
PERMANENCIA	PRODUCTO ACTUAL	SIN VARIACIONES	
MEJORAMIENTO	PRODUCTO ACTUAL	<b>CON VARIACIONES</b>	
INNOVACION	PRODUCTO NUEVO	LÍNEA/ NUEVO	PRODUCTO

ESTRATEGIA DE PLAZA			
ESTRUCTURA	<b>DIRECTO</b>	CORTO	LARGO
INTENSIDAD	INTENSIVA	<b>SELECTIVA</b>	EXCLUSIVA
CUBRIMIENTO	IGUAL	<b>MAYOR</b>	MENOR

ESTRATEGIA DE PRECIO			
CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA	INDEPENDIENTE DE LA COMPETENCIA	<b>IGUAL</b>	MAYOR MENOR

ESTRATEGIA DE PROMOCION	
<b>ATRACCION / PULL</b> Se enfoca al consumidor final	FUERZA DE VENTAS PUBLICIDAD PROPAGANDA PROMOCIONES
PRESIÓN / PUSH Se enfoca sobre los intermediarios	
MIXTA	

Fuente: SORIANO, Claudio. Estrategias Básicas de Marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1994. p. 378.

- **Selección, justificación y táctica.** En la siguiente tabla formaremos las estrategias operativas que servirán, para cumplir las metas y solucionar el problema por el cual se decidió realizar el plan de mercadeo estratégico.

Cuadro 10. Estrategias Operativas

<b>ELEMENTOS</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>TACTICAS/ POLITICAS</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>AMPLIACIÓN DEL PORTAFOLIO NUEVAS OPCIONES PARA NUEVOS SEGMENTOS</b>	Nuevas correas industriales, mangueras industriales, y accesorios industriales, acordes con las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.	<p>Buscar aumentar la acreditación de nuestros actuales líneas de marcas y productos para obtener mayor reconocimiento por su originalidad y alta calidad en el segmento de la industria.</p> <p>Incorporar nuevas líneas continuando prestando asesoría técnica para diferenciarse de la competencia</p>
<b>PLAZA DISTRIBUCION</b>	<b>AMPLIAR COBERTURA DIRECTA</b>	<b>MANGUERAS INDUSTRIALES</b> cuenta con 3 puntos de vena en el Valle del Cauca. Se contempla la posibilidad de abrir un nuevo punto, según lo requiera las necesidades del mercado.	<p>Diseñar un programa de medición de satisfacción del cliente periódicamente para atender a las necesidades y sugerencias de nuestros clientes.</p> <p>Establecer un permanente control de los estándares de calidad.</p>
	<b>INCREMENTAR LA PENETRACION EN EL SEGMENTO GOBIERNO</b>	Ampliar el cubrimiento del mercado con entidades del estado y empresas privadas	Elaborar un plan de administración de ventas con metas e indicadores para verificar la gestión de incorporación de nuevos clientes.

ELEMENTOS	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICAS/ POLITICAS
<b>PRECIO POLITICAS</b>	<b>GAMA DE PRECIOS</b>	Incorporar productos y precios de varias gamas que amplíen la capacidad de ventas y mejoren la participación de mercado	Estrategia de precios acordes al mercado, sin abandonar o renunciar a la calidad y garantía que ha caracterizado a la empresa.
<b>PROMOCIÓN</b> Publicidad Relaciones publicas Venta promocional Venta personal	<b>ENFOQUE TOTAL</b>	La estrategia de promoción será presionar al consumidor potencial y real directamente, para ampliar el conocimiento de los beneficios y características del productos	<b>Publicidad:</b> Continuar con las pautas en prensa, periódico el País, de forma continúa (todo el año), los fines de semana en mayor tamaño (2col x 10 cm.) a blanco y negro, periódico Occidente, una pata, una vez por semana. Pautar en medios especializados como el directorio industrial que es de circulación interna, una vez por semana. - Volantes en full color, papel propalcote, a doble cara. -Reestructurar la pagina web (nuevo diseño más moderno, llamativo y de fácil acceso, mantener colores institucionales, dirigido a los dos nichos de mercado que se manejan, con información de los nuevos

		<p>productos y servicios y de la evolución tecnológica de los ya existentes, resaltando la ventaja competitiva.</p> <p><b>Relaciones Públicas:</b> Realizar visitas a las a las entidades del estado y a las empresas privadas que tengan relación con el sector. Estas visitas serán realizadas por el director para ofrecer nuestro productos y servicios y a su vez se ofrecerá una charla donde dará a conocer nuestra empresa. En estas visitas se ofrecerán algunos bonos de descuentos especiales siempre y cuando sea necesario. Además se tendrá una base de datos donde se guardaran fechas especiales sobre nuestros clientes.</p> <p><b>VENTA PROMOCIONAL:</b> Se seguirá ofreciendo las facilidades de pago a clientes de mayor tradición y a los nuevos clientes de acuerdo a la cantidad de productos adquiríos se manejaran precios especiales.</p>
--	--	---

			Las ventas son efectuadas por la persona encargada en el Dpto. de ventas, ya que es ella quien hace los contactos con las diferentes empresas
--	--	--	---

<b>DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>	
<b>PRODUCTO</b>	Ofrecer siempre el mejor producto y servicio, con alta calidad, innovación y garantía buscando la satisfacción de los clientes.
<b>PLAZA</b>	Mantener un contacto directo con los clientes para conocer sus necesidades opiniones y sugerencias, para brindarles seguridad y calidad en el servicio.
<b>PRECIO</b>	Mantener los precios competitivos sin olvidar las políticas de calidad y garantía de nuestros productos.
<b>PROMOCION</b>	La estrategia PULL es la mejor herramienta para atraer nuevos clientes directamente.

## 5.4 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 9. Mapa Estratégico. Estrategias Corporativas. Estrategias Operativas

<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rentabilidad :Enfocada a la reducción de costos y mejoramiento de la rotación</li> <li>○ Participación: Crecimiento de productos no existentes en nuevos y actuales nichos de mercado.</li> <li>○ Posicionamiento: Estrategia de Distribución diferenciada.</li> <li>○ Competitividad: Con la competencia.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>
<b>PRODUCTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ampliación del portafolio, producto con variaciones de acuerdo a cada segmento</li> </ul> <p><b>TACTICAS</b></p> <p>Capacitar a los empleados continuamente sobre los avances tecnológicos y científicos en lo q respecta a nuestros productos con el objeto de implementar las nuevas soluciones a los diferentes necesidades.</p>

Figura 10. Mapa Estratégico. Plaza. Precio. Promoción

<p style="text-align: center;"><b>PLAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Estructura Directa</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TACTICA</b></p> <p style="text-align: center;">Contratar la gestión de mercadeo.</p> <p style="text-align: center;">Establecer un permanente control al cumplimiento de las respectivas funciones de cada uno de los empleados (diseñar indicadores de gestión) para mantener los estándares de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Intensidad Selectiva</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TACTICA</b></p> <p style="text-align: center;">Organizar visitas a las entidades del estado y privadas para ofrecer los programas y dar a conocer la empresa. Participación en exposiciones y ferias industriales y se reparten folletos con información de la empresa y sus productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Cubrimiento Mayor</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TACTICA</b></p> <p style="text-align: center;">Crear alianzas de cooperación técnicas con entidades del estado y empresas privadas, estableciendo así una estrategia de integración vertical hacia atrás</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRECIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Gama de precios acorde a factores de decisión de compra</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TACTICA</b></p> <p style="text-align: center;">Implementar estrategia de precios acordes al mercado, sin renunciar las políticas de la empresa; calidad y garantía de nuestros productos y servicios que los caracteriza.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROMOCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Estrategia de cubrimiento y posicionamiento enfocada a destacar el producto, sus beneficios y diferencias</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TACTICAS</b></p> <p style="text-align: center;">Implementar estrategias de comunicación en medios especializados y directamente a los clientes potenciales reales para mejorar el posicionamiento de la empresa</p>

## 6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

En esta fase es donde el plan de mercadeo estratégico es controlado y evaluado para implementar cada una de las estrategias eficazmente, evitando inconvenientes a corto y largo plazo.

### 6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para cumplir óptimamente en cada una de las estrategias, tanto corporativas como operativas se deben tener presente los siguientes aspectos:

**6.1.1 Implementación.** Se debe realizar primero que todo un análisis del desempeño y compromiso de cada una de los trabajadores de la empresa, para poder implementar exitosamente las estrategias planteadas.

Contratar personal calificado para la elaboración del plan de mercadeo en calidad de Director de mercadeo quien será el encargado de dirigir el proyecto. También se debe realizar una inversión de capital para desarrollar las estrategias planteadas para obtener el éxito esperado en la escuela.

**6.1.2 Control.** Para controlar cada una de las actividades que se realizan para desarrollo de las estrategias del plan de mercadeo estratégico, se creará un cronograma de actividades, para hacer un seguimiento, también se organizarán reuniones cada 15 días para conocer el cumplimiento de las actividades encomendadas. (Ver Cuadro Cronograma de Actividades).

**6.1.3 Evaluación.** Realizar las evaluaciones necesarias para corroborar si se cumplen los índices de evaluación propuestos.

- **Índices de evaluación.** Son relaciones o indicadores que sirven para establecer en cualquier momento que tan eficaz ha sido el rumbo estratégico dado a la empresa tanto en su aspecto global como en su aspecto operativo y además que tan eficiente ha sido la gestión gerencial.

Se aconseja evaluar estos índices en períodos de gestión (semestre) con el objeto de tomar los correctivos oportunamente y así asegurar el éxito esperado al final de un período. Estos índices son:

- Clientes. Actualmente se cuenta con 1200 clientes y la meta es pasar a 2000 en un periodo de un año. Por lo cual se evaluará las ventas por semestre, en donde se espera que en Mayo de 2009 existan 300 clientes nuevos y en diciembre de 2009 existan 500 clientes mas, para un total de 800 clientes nuevos a enero de 2010.
  
- Comparar los nuevos antes, durante y después de las estrategias planteadas. Esta comparación se hará por semestre; es decir se comparará el segundo semestre de 2008 con el primer semestre de 2009.
  
- Comparar lo logrado con las estrategias contra los objetivos planteados al inicio de la misma. Para ello se planea tener reuniones cada fin de semestre.
  
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
  
- Efectividad de las estrategias. Se estudiará la efectividad semestralmente.
  
- **Plan de contingencia.** Cuando se implementen cada una de las estrategias propuestas, como se especificó anteriormente en los puntos (6.1.1 y 6.1.2), si no se cumple con los índices en un lapso de 1 año se debe reevaluar el plan de mercadeo estratégico.



#### 6.1.4 Costos / Presupuesto de las Estrategias

Cuadro 11. Presupuesto implementación de las estrategias a partir del primer semestre del año 2009.

ITEM	MES	TOTAL AÑO	PORCENTAJE
<b>GASTOS ADMON</b>	<b>\$ 3.100.000</b>	<b>\$ 37.200.000</b>	<b>46,61%</b>
* Gastos de administración	\$ 2.300.000	\$ 27.600.000	34,58%
* Servicios públicos	\$ 800.000	\$ 9.600.000	12,03%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 3.138.000</b>	<b>\$ 37.656.000</b>	<b>47,18%</b>
* Nómina de ventas	\$ 1.938.000	\$ 23.256.000	29,14%
* Comisiones	\$ 600.000	\$ 7.200.000	9,02%
* Capacitaciones	\$ 600.000	\$ 7.200.000	9,02%
<b>PRODUCTO</b>	<b>\$ 250.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>3,76%</b>
* Investigación nuevos productos	\$ 250.000	\$ 3.000.000	3,76%
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>\$ 163.000</b>	<b>\$ 1.956.000</b>	<b>2,45%</b>
* Correo electrónico	\$ 18.000	\$ 216.000	0,27%
* Tarjetas de presentación	\$ 25.000	\$ 300.000	0,38%
* Directorio telefónico	\$ 40.000	\$ 480.000	0,60%
* Avisos en prensa	\$ 80.000	\$ 960.000	1,20%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 6.651.000</b>	<b>\$ 79.812.000</b>	<b>100%</b>
<b>PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO</b>	<b>\$ 3.551.000</b>	<b>\$ 42.612.000</b>	<b>53,39%</b>

## **6.2 RESULTADOS FINANCIEROS**

Se presenta el P & G de la institución y su proyección de resultados como resultado de la implementación del plan de mercadeo estratégico.

(Ver Cuadro 12, página siguiente).

Cuadro 12. P &amp; G - Proyección de Resultados

	2.006	2.007	2008	2009	2010
<b>Ventas Brutas</b>	\$ 2.129.849.289	\$ 2.602.036.502	\$ 2.732.138.327	\$ 2.868.745.243	\$ 3.012.182.506
Costo Mercancía Vendida	\$ 1.706.114.644	\$ 2.070.458.981	\$ 2.173.981.930	\$ 2.282.681.027	\$ 2.396.815.078
			\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 423.734.645	\$ 531.577.521	\$ 558.156.397	\$ 586.064.217	\$ 615.367.428
Gastos Administración y Ventas	\$ 373.066.032	\$ 453.579.028	\$ 476.257.979	\$ 500.070.878	\$ 525.074.422
			\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 50.668.613	\$ 77.998.493	\$ 81.898.418	\$ 85.993.339	\$ 90.293.005
Costos financieros	\$ 29.489.559	\$ 41.379.663	\$ 43.448.646	\$ 45.621.078	\$ 47.902.132
			\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 21.179.054	\$ 36.618.830	\$ 38.449.772	\$ 40.372.260	\$ 42.390.873
Impuesto	\$ 27.171.000	\$ 29.750.000	\$ 31.237.500	\$ 32.799.375	\$ 34.439.344
<b>Otros ingresos</b>			\$ 0	\$ 0	\$ 0
			\$ 0	\$ 0	\$ 0
Descuentos financieros en compras	\$ 22.867.871	\$ 31.515.770	\$ 33.091.559	\$ 34.746.136	\$ 36.483.443
Corrección monetaria	\$ 13.824.000	\$ 2.689.867	\$ 2.824.360	\$ 2.965.578	\$ 3.113.857
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 30.699.925</b>	<b>\$ 41.074.467</b>	\$ 43.128.190	\$ 45.284.600	\$ 47.548.830

### 6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 13. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Consecución de Director de mercadeo													
Implementación de nuevas estrategias Producto: Capacitación de empleados en avances tecnológicos. Precio: Mantener precios competitivos. Promoción: Estrategia pull, pautas en medios impresos – visitas. Plaza: Cubrimiento de actuales y nuevos nichos de mercado (empresas del estado – privadas)													
Verificar el incremento de clientes nuevos													
Control – Reuniones quincenales para verificar cumplimiento de actividades													
Evaluación General													

## 7. CONCLUSIONES

- La empresa MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA. está perdiendo oportunidades de mercado, ya que se ha centrado en un solo nicho y no se ha percatado del mercado potencial que puede conquistar como las personas naturales y mipymes de los diferentes sectores estatales y privadas.
- La empresa no cuenta con un plan de mercadeo establecido que le permita desarrollar estrategias para ser competitivos y mejorar su crecimiento en el mercado.
- Expandir sus fronteras más allá de la organización y salir a buscar nuevos mercados como se planteó en el proyecto.
- La ventaja competitiva de la empresa debe mantenerse bajo cualquier circunstancia (excelente planta de talento humano, el alto nivel de calidad y originalidad en sus productos y la gran experiencia), si se desea llegar a ocupar el primer lugar en participación de mercado en el departamento del Valle del Cauca.

## 8. RECOMENDACIONES

- Prestarle mayor atención a la promoción y publicidad de la organización ya que este es el medio de apoyo más importante para la estrategia.
- Es necesario para MANGUERAS INDUSTRIALES invertir sus recursos adecuadamente en mercadeo y publicidad de manera continua, ya que la competencia en el mercado es bastante fuerte y mejorar la participación de mercado requiere de mucho trabajo.
- Darle mayor importancia a la página Web, para facilitar el acceso a las personas que requieran información y conocimiento de la institución.
- Prestarle mayor importancia al nivel de conocimiento de nuestros empleados a cerca de nuestros productos y servicios ya que esta es la carta de presentación de la empresa ante nuestros clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ENTREVISTA con Alcides Salazar Muñoz, Gerente General Mangueras Industriales. Cali, 19 de mayo de 2008.

FERNÁNDEZ, Ricardo. Manual Para Preparar Un Plan De Mercadeo. Barcelona: Thomson, 1998. 498 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 8 ed. London: Prentice Hall, 1996. 800 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. Madrid: MC Graw Hill, 1995. 490 p.

SORIANO, Claudio. Estrategias Básicas de Marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1994. 620 p.