

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan Estratégico en el área de Ventas

Trabajo de grado: Proyecto de aplicación práctica (PAP)

Carlos Alberto Montealegre Pinzón

Bogotá D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan Estratégico en el área de Ventas

Trabajo de grado: Proyecto de aplicación práctica (PAP)

Carlos Alberto Montealegre Pinzón

María Camila Venegas

Administración de Negocios internacionales

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
PALABRAS CLAVE	13
ABSTRACT.....	14
KEY WORDS.....	15
1. INTRODUCCIÓN.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	18
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	19
Objetivo general:	19
Objetivos específicos:.....	20
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	21
3. MARCO METODOLÓGICO	25
4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADO	27
PRODUCTO + SERVICIO.....	27
Equipos de trituración y molienda:.....	27
Equipos de manejo de materiales:	28
Sistema de clasificación y lavado:.....	29
Plantas de asfalto y plantas de concreto:	31
Partes de recambio:.....	31
Fabricaciones especiales y fabricaciones de piezas sobre medida:	32
Representación y distribución comercial:.....	32
Resumen histórico	33
EFICIENCIA DE LAS COTIZACIONES.....	33
ENCUESTAS PARA INDAGAR LAS RAZONES DE NO COMPRA.....	35
PERCEPCIONES DE LAS VARIABLES.	41
Precio:.....	41
Entrega Inmediata:.....	42
Marca:.....	42
Garantía:	42
ESPINA DE PESCADO	43
DIAGRAMA DE PARETO	44

LA EMPRESA Y SU MERCADO	44
Potencial mundial: ~15 B U\$*	45
Potencial nacional: ~150 - 200.000 MCOP (2010-2015)*	45
5. ANALISIS FINANCIERO	48
ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	48
Indicadores de liquidez:	48
Indicadores de rentabilidad:	48
Indicadores de endeudamiento:	48
ANALISIS FINANCIERO DE COMPETENCIA NACIONAL	49
Indicadores de liquidez:	50
Indicadores de rentabilidad:	50
Análisis general.	50
RESUMEN HISTORICO FINANCIERO	51
FUENTES Y USOS	53
Inversiones:	53
Inventario:	54
Capital:	54
6. PROPUESTAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA	55
MERCADO	55
INCENTIVOS	57
Salario variable:	57
Bonificaciones especiales.	59
CULTURA ORGANIZACIONAL	59
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	22
Ilustración 2.	28
Ilustración 3.	29
Ilustración 4.	30
Ilustración 5.	30
Ilustración 6.	31
Ilustración 7.	32
Ilustración 8.	43
Ilustración 9.	47
Ilustración 10.	52

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1.....	34
Gráfica 2.....	36
Gráfica 3.....	37
Gráfica 4.....	39
Gráfica 5.....	39
Gráfica 6.....	40
Gráfica 7.....	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	17
Tabla 2.	18
Tabla 3.	38
Tabla 4.	49
Tabla 5.	53
Tabla 6.	58

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis papas, ya que gracias a ellos es que he logrado obtener las facilidades para adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar un trabajo de esta calidad. De igual forma, son ellos los que me motivan en el día a día a seguir adelante, siempre intentando ser el mejor para de esa manera ver los frutos del trabajo en el transcurso de la vida.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, le agradezco a la empresa por depositar en mi la confianza para realizar este trabajo, abriéndome siempre las puertas cuando necesite de su apoyo. De igual forma, le agradezco a María Camila Venegas por guiarme en el desarrollo de este proyecto, de principio a fin.

Este trabajo es el esfuerzo de muchos de nosotros, gracias a todos los que me ayudaron el transcurso del mismo, porque es por medio de este trabajo final, que lograre culminar mis estudios universitarios y así mismo logre demostrarme a mí mismo de lo que soy capaz de hacer.

GLOSARIO

METALMECANICA

La definición de industria metalmecánica, abarca todo lo que serían las maquinarias industriales y las diferentes herramientas de partes. También es comprendida por las estructuras metálicas, teniendo este como su insumo básico y principal junto con aleaciones de hierro.

MAQUINARIA PESADA

La definición de maquinaria pesada, es toda la maquinaria rodante de construcción o minería. Que es utilizada para realizar tareas como el movimiento de tierra, levantamiento de objetos pesados, demolición, excavación o el transporte de material.

MAQUINARIA AMARILLA

La definición de maquinaria amarilla abarca lo que sería la maquinaria pesada, solo que se vuelve un poco más específica, tratándose así de vehículos automotores que son destinados a obras industriales incluidas las de minería, construcción y su respectiva conservación. Suelen ser amarillas y de ahí su nombre (Empresas como CAT, son grandes fabricantes de estas). Por sus características técnicas y físicas, no tienen permitido transitar por las vías públicas.

PERDURABILIDAD

La definición de perdurabilidad viene del hecho de perdurar en el tiempo, lo que significa que algo sea cosa o persona busca tener muchos años de vida. Entre más tiempo dure, más perdurabilidad este representando.

VENTAJA COMPETITIVA

La definición de ventaja competitiva, hace referencia a esa característica representativa, que diferencia lo que tú haces, de lo que los demás hacen, incluso cuando se está hablando de ofrecer un mismo servicio o producto.

MARKET SHARE - PARTICIPACIÓN DE MERCADOS

La definición de participación de mercados, hace referencia a la parte de mercado en la que una empresa está participando, de manera que si en el mercado en el cual se trabaja se facturan 100 pesos en total y una empresa particular factura 10 pesos eso quiere decir que se tiene un market share del 10%.

RESUMEN

Esta es una empresa colombiana que hace parte del sector de la metalmecánica, fue creada con capital nacional y fundada en los años 70's. En el transcurso de los años la empresa se ha transformado, pasando de ser una pequeña empresa de asesorías técnicas y de producción de pequeños equipos, al desarrollo de una nueva línea de plantas de asfalto, plantas de trituración, sistemas de cargue de buques, entre otros. En términos generales, hoy en día se encarga de fabricar y producir todos los equipos que tienen que ver con la maquinaria pesada, sin incluir la maquinaria amarilla. Del mismo modo, la empresa cuenta con una planta de producción que ha ido mejorando año tras año, adquiriendo los mejores equipos con la mejor tecnología con el fin de lograr el desarrollo de sus productos con la mejor tecnología y así generar una buena satisfacción al cliente. A pesar de las diferentes crisis económicas por las que ha pasado Colombia, esta empresa ha logrado sobrevivir y se puede decir que llegó a tener un reconocido nombre dentro de su respectivo sector. Actualmente los diferentes TLC que se han firmado, han llevado a que los competidores aumenten de forma significativa, en un mercado donde lo internacional se vuelve la primera opción para los clientes, siendo ésta una de las causas que ha hecho que la empresa disminuya su participación en el mercado y que esto se vea reflejado y sustentado en el movimiento de las ventas en el transcurso de los años.

Para ello se creó este proyecto, que busca desarrollar un plan estratégico en el área de ventas de la empresa que le permita volver a captar la cantidad de negocios y clientes que solía tener hace unos años. Esto será basándonos en la elaboración de una estrategia clave, que nos permita prolongar la perdurabilidad de la empresa en el mercado, producto de un respectivo conocimiento detallado del servicio y del producto que ofrece la empresa, seguido de un análisis enfocado tanto en los clientes potenciales de la empresa para saber sus razones de no compra, como en el comportamiento del mercado y la competencia analizando temas de carácter financiero (P&G). Partiendo de este conocimiento a fondo, se implementará el plan de cambio en el área de ventas, el cual se desarrollará esperando que como resultado de la implementación de éste plan se obtenga la solución a diferentes falencias que se podrán encontrar en el área de ventas.

Partiendo de esto, se sabe que el direccionamiento de este proyecto será una alternativa de mejora que busca dar respuesta a unas preguntas investigativas como: ¿cuáles son las causas que inciden para que no se concreten ventas en la empresa?, ¿qué le hace falta al área comercial

para concretar las ventas?, ¿dónde está hoy la participación de mercado (market share) de la empresa y qué tan representativo es? De manera que, apoyándonos en estas preguntas y las respuestas de las mismas, se trabajará e indagará en torno a un objetivo general el cual será: diagnosticar las causas de las pocas ventas vs. las cotizaciones presentadas.

PALABRAS CLAVE

Estrategias, sostenibilidad, perdurabilidad, crecimiento, plan estratégico, ventas, comunicación, problemas internos, competencia, problemas externos.

ABSTRACT

This is a Colombian Company that is part of the metalworking sector. Was created with national capital and founded in the 70's. Over the years the company has been transformed from a small company of technical service and production of small teams, to develop a new line of asphalt plants, crushing plants, loading systems of ships and others. Nowadays it is responsible for manufacture and produce all teams that have to do with heavy machinery, not including yellow machinery. Similarly, the company has a production facility that has been improving year by year, acquiring the best team to work with the best technology in order to achieve the development of its products with the best technology and generate a high customer satisfaction. Despite the different economic crises that happened in Colombia, the company has managed to survive and that has turn the brand very popular in his respective sector. Currently the different FTAs that have been signed have led competitors increase significantly in the market, where international becomes the first choice for customers, which is one of the reasons that has made the company decrease its participation in the market and this is reflected and supported by the movement of sales over the years.

This project seeks to develop a strategic plan in the sales area of the company, looking forward to recapturing the number of businesses and customers that the company used to have a few years ago. We will develop a key strategy that allows us to extend the longevity of the company in the market, starting with the respective detailed knowledge of the product, service and product offered by the company, followed by a hard analysis with the most important clients in the company, with the idea to find out their reasons for not buying our products, and ending with the market behavior and the analysis of competitor's financial information (Income statement). Based on this knowledge thoroughly, the strategic plan will be implemented in the sales area, which will take place hoping that as a result the sales and incomes that the company used to have.

The project will seek to answer some research questions such as: Which are the causes that affect sales? What is missing in the commercial area to realize sales? How is the market share of the company nowadays? So, after we got the respective answers, the project will work and inquire about a general objective which is: diagnose the causes of poor sales vs. quotations submitted.

KEY WORDS

Strategies, sustainability, growth, strategic plan, sales, communication, internal problems, competition, external problems.

1. INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo se refiere a una empresa que desarrolla proyectos de ingeniería que incluyen el diseño, fabricación, montaje y comercialización de repuestos, equipos y plantas de procesos industriales, así como de manejo de materiales. Sirven principalmente a los sectores mineros, de obras públicas y las industrias que manejan y/o utilizan materiales al granel.

La empresa se encuentra en el sector de la metalmecánica y la fabricación de los productos anteriormente mencionados. Es claro que este sector al igual que muchos de los sectores económicos del país, cuentan hoy en día con una alta competitividad no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, lo que ha llegado a ocasionar el cierre de las empresas nacionales y la salida del país de muchas internacionales. A raíz de este problema, fue que se vio como una de las posibles causas que podía estar arrojando los malos resultados financieros que ha venido teniendo la empresa en los últimos años. Como se mostró en el anteproyecto, la empresa está llegando a tener una rentabilidad mínima, por debajo de la que ofrece el mercado (Figura 1), lo que lo vuelve un negocio que solo está subsistiendo más no está generando una utilidad significativa. A partir de esto se encontró la necesidad de dar un estudio a la empresa, e indagar en todo lo que serían las diferentes variables que podían estar ocasionando este fenómeno, con el fin de llegar a desarrollar un plan estratégico dentro del área de ventas. En caso contrario de que esto no sea necesario, se busca llegar a analizar a profundidad las posibilidades de nuevas acciones para ayudar a solventar el problema existente. Esto es lo que se plantea como solución, dado que al día de hoy la empresa no cuenta con un plan estratégico de ventas claro y conciso, sino que, por el contrario, al tratarse de una empresa familiar, presenta varias falencias dentro del área.

En este proyecto se busca reducir uno de los problemas más grandes e importantes que se encontró dentro de la empresa: el déficit financiero presentado en los últimos años en sus ingresos (Tabla 1). A pesar de que las ventas han presentado ingresos cada vez más altos en los últimos años, éstas no están dejando las utilidades esperadas (Tabla 2). Así mismo mirando el mercado en el cual compete, no logra tener una participación significativa a nivel Colombia, lo que indica un déficit importante para la empresa, pero al mismo tiempo ofrece un panorama llamativo para un futuro crecimiento con muchas oportunidades de mejora.

Se sabe que cuando una empresa no presenta utilidades por encima de las que ofrece el mercado financiero (costo de oportunidad) como lo son los bancos (Tabla 1), ésta estaría funcionando sin razón alguna, pues el capital social se podría invertir en entidades como las mencionadas y obtener retornos mayores a los que la empresa obtiene actualmente; es por ello que se busca realizar un plan de mejora dentro del área de ventas de la empresa, el cual le permita llegar a capturar una mayor parte del mercado a nivel Colombia con búsqueda de buenas repercusiones, posteriormente, a nivel internacional.

Tabla 1.

Tasas de rentabilidad.

Lugar de inversión	Monto \$	Tipo de inversión	Tiempo	Tasa E/A	Resultado a los 12 meses
Bancolombia	\$ 5.000.000.000	CDT	360 días	4,50%	\$ 225.000.000
	\$ 5.000.000.000	Fiducuenta	360 días	3,18%	\$ 159.000.000
	\$ 5.000.000.000	Plan semilla	360 días	3,56%	\$ 178.000.000
Empresa	\$ 10.570.429.272		360 días	0,169%	\$ 17.885.513

Fuente: Datos consultados directamente en Bancolombia y los otros sacados de Balance general 11/05/2015

Dentro de lo que serían las pérdidas y ganancias de la empresa (Tabla 2), vemos como el monto de inversión es mayor en la empresa y a pesar de ello la rentabilidad sigue siendo menor, con un ROA de 0,169. Esto para los socios indica que el dinero que ha colocado en la empresa no le está rentando lo suficiente para que se justifique el mantenerlo en ella.

Entrando un poco en detalle de lo que sería la empresa y sus respectivas ventas y utilidades, se puede ver que a pesar de que en el año 2014 los ingresos fueron mayores que en el año 2013, la rentabilidad fue mayor para el año con menos ingresos. Todo esto, puede denotar que grandes negocios, pueden llegar a tener altos costos y muchos de estos pueden ser no planificados. (Tabla 2). Analizando las pérdidas y ganancias (Tabla 2) se puede concluir lo siguiente analizando los dos años:

Ingresos: Crecen 20,87% del cierre del año 2013 al cierre del año 2014.

Costos: Crecen 27% del cierre del año 2013 al cierre del año 2014.

Esto quiere decir que el incremento de costos no fue absorbido por el crecimiento en Ventas del año 2013 al año 2014.

Sin embargo: los costos no operacionales crecen a la misma tasa de las ventas, lo que indica que el problema puede ser una reducción de precios por parte de la empresa, con la finalidad de conseguir convencer al cliente final.

Tabla 2.

Pérdidas y ganancias.

	AÑO		AÑO	
VENTAS	2014		2013	
Operacionales	\$	5.497.711.990	\$	4.548.290.373
Total Ventas	\$	5.497.711.990	\$	4.548.290.373
Menos Costo de ventas	\$	3.840.705.022	\$	3.022.568.977
Utilidad bruta en Ventas	\$	1.657.006.968	\$	1.525.721.396
Menos Gastos operacionales	\$	1.353.691.847	\$	1.140.160.451
Utilidad Operacional	\$	303.315.121	\$	385.560.945
Más ingresos no operacionales	\$	22.473.345	\$	29.458.943
Menos gastos no operacionales	\$	236.438.965	\$	238.364.749
Utilidad antes de impuestos	\$	89.349.501	\$	176.655.139
Provisión impuesto de renta	\$	71.464.000	\$	84.979.000
Utilidad del ejercicio	\$	17.885.501	\$	91.676.139

Fuente: Datos tomados del estado de Ganancias y pérdidas Comparativo del 01 de enero al 31 de diciembre

JUSTIFICACIÓN

Dentro de Colombia, la perdurabilidad de las empresas nacionales es mínima y se presentan altas tasas de mortalidad(Dinero, 2014); entonces, teniendo en cuenta que La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario tiene como tema central de interés este término (Perdurabilidad), el proyecto busca plantear soluciones para que esta empresa perdure en el tiempo. Al día de hoy lleva más de 40 años en el mercado, a pesar de todas las fuerzas

externas que la han venido afectándolos últimos años, como lo son los tratados de libre comercio (TLC), la fácil entrada de multinacionales al mercado colombiano, etc. Al lograr un satisfactorio desarrollo del proyecto, estaríamos contribuyendo a reducir el impacto de las bajas ventas y utilidades que ha venido presentando dentro de sus estados de pérdidas y ganancias y estados de resultados de los últimos años. De ésta forma se estaría cumpliendo con el propósito de darle una oportunidad a la empresa que le permita desenvolverse fácilmente en el mercado, sin estar en la cuerda floja de la mortalidad.

Dentro del **Documento descriptivo de las líneas de investigación**, la línea de Gerencia la cual tiene como objetivo “Identificar oportunidades gerenciales para las organizaciones que privilegien su tránsito hacia la denominada sociedad del conocimiento (Rosario, 2015)”. Este objetivo nos permite ingresar en esta línea y sentirnos identificados al momento de presentarle a la empresa seleccionada esas soluciones como “oportunidades gerenciales” que pueden llegar a abrirles los ojos y cambiar la dirección de la empresa, para un mejor futuro.

Dentro de lo que sería la línea de Gerencia, el proyecto se enfocara en las **Áreas funcionales de la dirección**, haciendo énfasis en el área de mercadeo y ventas, de manera que el problema, su investigación, desarrollo y resultado se darán dentro de esta área en la compañía.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general:

Diagnosticar mediante el uso de herramientas como la espina de pescado, las razones por las cuales se están dando las pocas ventas vs. el proceso de presentación de cotizaciones por la empresa. Soportando la idea en un análisis financiero de la competencia y de la empresa. Una vez identificadas las principales causas, si se confirma que los temas son de ventas y mercadeo, se desarrollará un plan estratégico de ventas, que le permita a la empresa desenvolverse de la mejor manera en el mercado y resolver su déficit financiero. En caso contrario, se analizarán a profundidad las posibilidades de nuevas acciones para ayudar a solventar el problema existente.

Objetivos específicos:

1. Determinar los objetivos de la empresa y su posición frente al sector de la metalmecánica colombiana.
2. Identificar todos los posibles competidores, haciendo énfasis en los más relevantes. Desarrollo de un Benchmarking¹ para la empresa.
3. Establecer las causas de la no concreción de ventas de la empresa.
4. Formular estrategias en el área de ventas y mercadeo que le permitan a la empresa recuperar su posición y reconocimiento en el mercado por medio de un crecimiento notable.
5. Crear un plan de seguimiento dentro de la compañía, que le permita a los funcionarios tener un control del plan estratégico de ventas en un periodo determinado y evaluar qué tan eficientes han sido las propuestas planteadas.

¹ Benchmarking: Consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Estamos teóricamente hablando de un proyecto donde se abarca un mercado empresarial, denominado B2B, más no un mercado de consumo, Phillip Kotler, reconocido economista estadounidense especialista en mercadeo, y Kevin Keller, líder internacional en el estudio de marcas, branding y gestión de estrategia de marca, lo trabajan diciendo: *dumuk*

“El **mercadeo empresarial** se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otro productos o servicios que se vende, alquilan o suministran a otros”(Kotler K. , 2012, pág. 183). Y por este mismo camino nos ejemplifican el negocio (B2B) diciendo:

“Considere el proceso de vender un simple par de zapatos. Los distribuidores de pieles de animal venden su producto a los curtidores, quienes venden el cuero a los fabricantes de zapatos, los cuales, a su vez fabrican y venden estos a los mayoristas, quienes los venden a los minoristas y ellos finalmente a los consumidores”(Kotler K. , 2012, pág. 184)

Teniendo claro lo anterior, se sabe que todo proyecto de mercadeo debe hacer un énfasis en toda el área y lo que esta abarca. Es aquí donde se encuentra la relevancia que tiene una **investigación de mercado**, es muy diferente cuando se habla de una empresa que produce un solo producto con las mismas características y realiza un lote de 1.000 unidades mensuales que se venden naturalmente, a cuando se habla de una empresa que trabaja por proyectos de construcción, donde estos cambian cada vez que cambia el negocio y no se cuenta con una producción lineal de ningún producto. Esto es indispensable al momento de querer indagar y conocer más sobre las causas y razones por las cuales está ocurriendo “X” o “Y” fenómeno dentro de una compañía. Debido a su importancia e impacto dentro de cualquier proyecto, se encuentran varios autores y gurús del mercadeo lo manejan, como lo sería Peter Chisnall que nos dice: “tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes”(Peter, 1996, pág. 6)

Y Philip Kotler que lo muestra de esta manera: “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que presenta la empresa”(Kotler P. , Direccion de Marketing Conceptos esenciales, 2002, pág. 65). Es clara la importancia y la relevancia de lo que estos autores dicen en relación al proyecto, mostrando, así como esta investigación de mercado es la base de todo

siempre sería con la regla 80/20, donde unos pocos tienen muchos y los otros que son más tienen menos. De aquí saco la “ley de Pareto”, el nombre de “Pareto” fue dado por Joseph Juran (1904-2008) unos años más tarde en honor a Vilfredo.

Basados en los resultados de las herramientas expuestas anteriormente, nos enfocaremos en las causas que se encuentren dentro del área de mercadeo, con la finalidad de fortalecer dicha área. Para ello encontramos a Ricardo Homs que en su libro **La esencia de la estrategia del marketing** nos dice que: “Los negocios son como la guerra y, por lo tanto, las estrategias aplicables también pueden ser de tipo militar”(Homs, 2011, pág. 163), dentro de esto nos habla de los diferentes roles que se viven en el mercado competitivo y por los cuales eres identificado, siendo, defensivo (líder), ofensivo (Retador), flanqueo (Tercer lugar) y guerrilla (el resto de los contendientes), teniendo así como el rol deseado de defensivo(Homs, 2011, pág. 163).

En este mismo campo tenemos a Michael Porter que como bien se sabe es uno de los gurús en la administración. Él nos habla de lo que sería la competitividad y el plus de ser competitivos en un mercado. Nos muestra la relación que existe entre un plan estratégico de ventas y la competitividad, expresando estas dos varias en un solo compuesto que maneja con el nombre de **estrategia competitiva**, y nos dice que “la estrategia competitiva tiene suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo del sector industrial. Así una empresa puede mejorar o deteriorar considerablemente su posición dentro de dicho sector al escoger una estrategia”(Porter, 2002, pág. 2). Partiendo de esto, podemos ver la importancia que tiene todo el estudio de la empresa con la finalidad de lograr una buena estrategia competitiva que permita la mejora tanto las cifras como de la empresa en general.

Para finalizar, se aplicará mercadotecnia dentro del desarrollo de la estrategia con la finalidad de que esta sea lo más efectiva posible, teniendo en cuenta que esta se basa principalmente en el cliente, buscando así su satisfacción total.

Vemos a Phillip Kotler que nos la define en su libro **Dirección de la mercadotecnia** de la siguiente manera: “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros”(Kotler P. , Dirección de la mercadotecnia. Analisis, planeacion, implementacion y control, 1993, pág. 5). Se dice de su enfoque en los clientes debido a que se basa en conceptos esenciales, como lo son las necesidades, los deseos y las demandas, entre otros.

Por otro lado dentro del mismo mundo de la mercadotecnia se encuentra a Salvador Mercado H. que lo define como “el proceso de planear, mediante estrategias, la presentación de las mercancías adecuadas en el lugar, tiempo, cantidad, calidad y precio conveniente a fin de que el consumidor actúe positivamente en beneficio de la empresa”(Mercado, 2008, pág. 27) Entonces con base en estas dos definición de mercadotecnia, aplicaremos el termino dentro de las estrategias a realizar para la empresa.

Todo esto con la finalidad de entender el problema y más allá del problema, entender el cliente final para lograr ofrecer el servicio y el producto que están esperando, junto con las respectivas correcciones que arroje este estudio.

3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de este proyecto se trabajará bajo una metodología mixta: Se tendrá una recolección de la información de una manera tanto cuantitativa como cualitativa, así como de fuentes primarias y secundarias.

En primera instancia, se basará en el diagnóstico ya proporcionado por la empresa (situación problema) y se indagará dentro de la empresa para realizar un análisis de fuentes secundarias internas. Esto con el fin de conocer la empresa y saber que vende (producto + servicio) y a partir de ello mirar, tanto el mercado como los productos de la empresa al día de hoy para identificar si la empresa ha logrado cambiar en el transcurso de los años como lo ha hecho el mercado.

Una vez se tenga éste paso realizado, se optara por evaluar la eficiencia de la empresa, para ello se trabajará bajo información cuantitativa que se obtiene desde la empresa (ventas, número de clientes que han recibido cotizaciones y número de ellos las han rechazado) y a partir de ellos se centrara en los clientes insatisfechos con las cotizaciones y se buscara por medio de encuestas, ya sean telefónicas o presenciales, saber cuáles fueron las causas o los motivos por los cuales no fuimos la empresa seleccionada por parte de ellos para desarrollar el proyecto. La idea es que los clientes entrevistados sean los más importantes según los criterios que tengan en la empresa, para de esta manera, no sólo hacer representativa la muestra sino también que esté basada en las exigencias o demandas de los clientes que más pueden aportar a la compañía. Esta información puede ser recogida y evaluada por medio de un diagrama de Pareto², que nos permita organizar la información de tal manera que sea fácil de entender, teniendo clara la diferenciación entre las causas que consideremos vitales y las muchas otras que puedan ser tomadas como triviales. Esta información también puede ser trabajada ya sea bajo un histograma³ o una espina de pescado⁴.

Una vez logrado el paso anterior, se enfocará en la competencia y se buscara seleccionar las empresas más relevantes junto con su NIT y por medio de las bases de datos electrónicas de acceso como son BLOOMBERG tener acceso al PYG de cada una de las ellas. Esto, con el fin de evaluar a la empresa no sólo individualmente sino también en relación a sus

² También conocido como curva cerrada. Esta es una gráfica que permite que se ordenen y entiendan mejor los datos, mostrándolos acorde a su prioridad. Se desarrolla fácilmente dentro de Excel.

³ Gráfico de representación de frecuencias de una serie de datos determinada.

⁴ Gráfico que permite darle orden y conocer todas las posibles causas de un efecto final en especial.

competidores e identificar si el problema que está viviendo en la empresa es a causa del mercado (la competencia también lo vive en las mismas proporciones) o se trata en realidad de un problema interno. Una vez se identifique la situación de cada uno de los competidores seleccionados por medio del PYG o estado de pérdidas o/y ganancias, se hará un análisis de los indicadores (empresa vs. competencia) que nos permita comparar a la empresa con los competidores seleccionados, y conocer como estamos posicionados. Saber cómo están las ventas, qué tan rentables son en relación a las de la competencia y cómo se ha dado el uso de activos junto con sus respectivas repercusiones.

Cumpliendo el punto anterior, se indagará en el mercado para conocer su tamaño y así mismo identificar el market share o participación de mercados de la empresa, para en lo posible hacer una relación de este hace unos 30 o 35 años (cuando la empresa estaba en sus mejores años) y al día de hoy, para conocer si este ha crecido o disminuido y en que porcentajes.

Para finalizar se enfocará en las finanzas internas de la empresa, donde se pueda conocer la empresa y ver como internamente puede haber malos manejos que alimenten el problema que se está viviendo. Dentro de ello se podrá evaluar lo que serían las utilidades, dividiendo este estudio entre las ventas (precio (P) x cantidad (Q)) y lo que serían los diferentes costos y compras por parte de la empresa. Para este estudio se puede aplicar un análisis de prospección financiera, como “Fuentes y Usos”, el cual nos permita ver cómo está saliendo el dinero de la compañía y por qué motivo. Determinar con este ejercicio las fuentes de los ingresos y estos a dónde se están invirtiendo o gastando.

Una vez se cuente con toda la información que arroje los procesos mencionados, se buscare plantear la solución estratégica más propicia para la empresa.

4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADO

PRODUCTO + SERVICIO

Una vez sustentado todo el proyecto, se enfocará en lo que es el (producto + servicio) que ofrece la empresa, para lograr entender de una manera más clara que es la empresa y cuáles son las características que tienen sus productos.

En principio se tendrá en cuenta que la empresa se divide en diferentes líneas de negocio de sus productos. Estas líneas son, Servicios técnicos (ST), Obras públicas (OB) y minería (M). Dentro de las cuales, estos productos van acompañados de un respectivo servicio.

Equipos de trituración y molienda:

En esta categoría se encuentra todo lo relacionado con el área de minería. Todo es fabricado en la empresa, solo se importan algunas partes de materia prima, pero en general todo el desarrollo del producto es interno, de manera que la tecnología es con base a lo que se conoce dentro de la empresa. Su característica principal es el tratamiento de materia prima, ya sean rocas, carbón, etc. Lograr el producto final que solicita el cliente.

La categoría está compuesta por; Plantas de trituración y clasificación, trituración de conos, trituradoras de impacto, trituradoras de mandíbulas, trituradoras de rodillos y molinos.

Se puede ver que dentro de esta misma categoría se está hablando de máquinas con tamaños y precios completamente distintos, por ejemplo, lo que sería una planta de trituración, sería de lo más completo y grande como se muestra en la siguiente imagen (Ilustración 2).

Ilustración 2.

Planta de trituración



Fuente Extraída de la página web de la empresa.

Este producto como lo dice su nombre es una planta, lo que quiere decir que dentro de ella están incorporados la mayoría de productos que se encuentran dentro de dicha categoría. Todos trabajando en conjunto desarrollando así todo el ciclo completo de la actividad.

Mientras que cuando se habla de productos como lo serían molinos o trituradoras, se estaría haciendo énfasis en algo un poco más pequeño y específico. Se puede decir que muchas de las veces que se compran estos productos, es para reemplazar dicha parte ya existente dentro de una planta.

Equipos de manejo de materiales:

Dentro de esta categoría se encuentra toda la clase equipos, los cuales su funcionalidad es transportar un producto o un material de un lado a otro. Estos equipos los podemos encontrar en toda clase de lugares, desde un aeropuerto hasta una excavación minera. Dado que las bandas transportadoras, no discriminan y tienden a ser bastante útiles.

Además de ello, se sabe que estas bandas transportadoras, a veces se incorporan dentro de equipos más especializados, como lo serían los cargadores de buques (Ilustración 3). Los cuales se caracterizan por tener un avance de física que les permite llegar a llenar un buque de la mejor manera, sin dejar espacios muertos que generen más costos para los clientes. En muchos casos se habla de cargues de buques para minerales como el carbón.

Ilustración 3.

Cargador de buques



Fuente Extraída de la página web de la empresa.

Sistema de clasificación y lavado:

En esta categoría como lo dice su nombre, se encuentran productos que se encargan de clasificar los materiales por tamaño en su mayoría. Ahí es donde están las famosas “Cibras” (Ilustración 4) las cuales juegan el papel de un colador, donde acorde a la necesidad del cliente esta filtra por el tamaño deseado. Todo este proceso, con la finalidad de obtener el producto clasificado por tamaño, para luego ser llevado a un punto en específico por medio de bandas transportadoras, como se muestran dentro de la (Ilustración 2).

Ilustración 4.
Tambor lavador



Fuente Extraída de la página web de la empresa

Ilustración 5.
Cibra



Fuente Extraída de la página web de la empresa.

Pero así mismo como hay equipos con actividades básicas, también existen equipos que dan una clasificación húmeda, de lavado y tambor lavador (Ilustración 5), los cuales serían de los más completos donde se mete un producto y sale algo completamente limpio acorde a lo deseado.

Plantas de asfalto y plantas de concreto:

En esta categoría, la empresa se encarga de diseñar y desarrollar la planta de asfalto acorde a las necesidades del cliente, en cuanto a tamaño y capacidad. Dentro de esta categoría hay dos tipos de plantas, tipo batch (Bachada) (Ilustración 6) y de mezcla en frío (emulsión).

Ilustración 6.

Planta de asfalto tipo BATCH



Fuente Extraída de la página web de la empresa.

Partes de recambio:

Esta categoría es esencial, dado que da un apoyo continuo a cualquier máquina realizada, para que, si en el futuro llega a presentar algún inconveniente, este no tenga la necesidad de cambiar toda la máquina, sino que simplemente se pueda desarrollar la pieza en cuestión y se haga el reemplazo de la misma. En esta categoría entra a jugar toda el área de fundición de la empresa (Ilustración 7). Este se caracteriza por tratarse de piezas de un tamaño relativamente pequeño, pero con un diseño muy especializado.

Ilustración 7.

Fundición



Fuente Extraída de la página web de la empresa.

Fabricaciones especiales y fabricaciones de piezas sobre medida:

En esta área se realiza toda clase de apoyo post – venta, que al igual que las partes de recambio, le permite al cliente no tener la necesidad de realizar el cambio total de la máquina, sino reemplazar alguna de sus partes. Dentro de esta área, la empresa cuenta con una muy buena tecnología que le permite no tener limitaciones en tamaño. Este se caracteriza por tratarse de piezas grandes

Representación y distribución comercial:

En esta categoría, la empresa ha venido haciendo diferente clase de acuerdos con empresas internacionales que ofrezcan productos similares a los que ellos fabrican, con la finalidad de complementar su gama de productos con estas ofertas internacionales. Esta categoría se encuentra con algunas negociaciones en proceso y otras que ya se ofrecen para el día de hoy.

En términos generales se puede ver que toda la gama de productos que ofrece esta empresa, es hecha a la medida del cliente y es por ello que no se cuenta con un catálogo donde

se tenga el precio de cada uno de los productos. Sino que para cada producto que se va a vender, se tiene que acoplar a las necesidades del cliente y a partir de ello, evaluar los costos para poder dar un precio competitivo. Dentro de los comentarios que vimos en la empresa, nos decían las altas gerencias que en su mayoría cuando se hablan de proyectos grandes, estos precios se ponen acorde al peso de la máquina. Dado que, a partir de este peso, se calcula un costo por kilo.

Resumen histórico

Pero entonces, ¿qué ha pasado con la empresa en el transcurso de los años?, es claro que esta comenzó prestando servicios de asesoría técnica e ingeniería. A través de los años empezó a desarrollar pequeños equipos industriales y para finales de los años 80`s, había logrado entrar en el mercado de las plantas de asfalto y trituración. Se estaba desarrollando muy bien a tal punto que era uno de los líderes en el mercado. Para los 90`s se enfocan en fortalecer el área de diseño y se soportan en el año 2000 con nueva maquinaria que les permite tener un mejor producto terminado. Para el 2010 se instala una planta de fundición que les permite desarrollar cosas más especiales a la medida que se necesita.

EFICIENCIA DE LAS COTIZACIONES

Se puede ver que la empresa no se ha quedado quieta e intenta crecer y moverse acorde a las necesidades y exigencias del mercado, pero entonces ¿dónde está el problema y por qué no se vende?, para responder esta pregunta se evaluó la situación de las cotizaciones dentro de la empresa y a partir de ello se intentó llegar a la mayor cantidad de clientes insatisfechos con la finalidad de conocer las razones por las cuales no compraron.

Gráfica 1.

Cotizaciones totales vs. cotizaciones efectivas



Fuente: Números entregados directamente desde el área comercial de la empresa.

El gráfico 1 muestra a partir de unos datos que nos dio la empresa, donde nos da números aproximados y nos dice que en el año se pueden estar haciendo un aproximado de 300 cotizaciones al año, dentro de las cuales encontramos cotizaciones que se hacen para licitaciones dentro del país o para empresas privadas que nos contactan con un interés en particular.

A partir de estas 300 cotizaciones, se puede decir que aproximadamente la mitad de estas llegan a tener una continuación o llegan a un segundo paso donde a partir de la primera cotización el cliente muestra interés, pero pide que algo cambie dentro de la misma con la finalidad de llegar a un acuerdo. Después de estas 140 cotizaciones, únicamente un aproximado de 30 llegan a ser efectivas, lo que estaría mostrando que únicamente el 10% de las cotizaciones, se hacen efectivas.

Este es un tema en particular muy importante e impactante para la empresa, dado que está dando a entender que el área de ventas no está siendo eficiente o que existe alguna clase de problema dentro del desarrollo de las ventas. De ser así y ser conscientes que la empresa cuenta con una eficiencia del 10% en el área de ventas, sería un problema grave.

A pesar de que esto se pueda tratar de una falencia, también se debe tener en cuenta que tanto las personas naturales como las personas jurídicas tienden a hacer muchas consultas y cotizaciones antes de hacer cualquier toma de decisión frente a la compra de algún producto. Para este caso en particular se puede ver que el precio de los productos tiende a ser elevado, lo

que lleva a que la persona jurídica (empresa), haga un análisis más detallado, con el fin de cumplir con sus expectativas. Así mismo se debe tener en cuenta que muchas veces estos clientes que solicitan cotizaciones, no están plenamente interesados en realizar la compra, sino que piden la cotización solo con el fin de cumplir un requisito y poder continuar con la compra.

Entonces es donde se tiene que empezar a cuestionar el productor, que es lo que el cliente está buscando y cuáles son sus preferencias de compra. Para ello se realizó una encuesta la cual se mostrará en detalle en el siguiente punto.

ENCUESTAS PARA INDAGAR LAS RAZONES DE NO COMPRA

Ahora que se conoce con más exactitud todo lo que serían los productos y servicios de la empresa y se han llegado a mostrar datos estadísticos que muestran la eficiencia de la misma, se ha empezado a desarrollar la segunda etapa de la investigación con la colaboración de los integrantes de la organización, con el fin de entender que es lo que está pasando. En principio se habla de una encuesta a los clientes más importantes, la cual fue de difícil acceso, pero se logró realizar con algunas limitaciones a petición de la gerencia de la compañía.

A raíz de ello y acorde a la solicitud de la gerencia de la compañía, se decidió evaluar este punto desde negociaciones no tan grandes que nos permitieran tener un contacto con el cliente de una manera más fácil.

De igual forma se tiene que tener en cuenta que en este aspecto también se entró a evaluar el compromiso que tiene el área de ventas con cualquier tipo de venta. Se parte del hecho de que independientemente del tamaño del negocio, todo cliente es igual de importante para una empresa. Entonces se logró tener contacto con 10 clientes de manera telefónica, donde se les realizó una encuesta de 4 preguntas lo más concisas y claras posibles, con el fin de no aburrir al cliente y obtener las respuestas más sinceras por parte de ellos.

A partir de ello, se pueden apreciar las gráficas a continuación que muestran los diferentes resultados de las encuestas telefónicas.

Gráfica 2.

Respuestas pregunta 1



Se sabe que la cantidad de clientes encuestados fueron únicamente 10, pero en estas preguntas no se le limitó la cantidad de opciones seleccionadas, de manera que podían escoger más de una razón. Al final los resultados fueron los que se muestran en la gráfica 1.

De manera clara indica que una de las razones más comunes, es el precio del producto en relación al precio de la competencia (33%). Pero no está de más ver la presencia que tiene el tiempo de entrega dentro de la decisión del cliente (29%). Seguido de la garantía con un (19%), la tecnología usada en los productos con (14%) y finalizando con las malas referencias que representan el 5%. Los primeros tres casos representan 81% de las causas, lo que da a entender que mejorar estos tres puntos, puede significar mucho a la hora de toma de decisión de compra del cliente.

A partir de esta pregunta y las respectivas respuestas que se recibieron, la siguiente fue enfocada a ver la relevancia que tenía en el cliente cada una de estas variables. Porque bien es cierto que el precio es importante, se debe conocer más a fondo que tan importante. Por más de que es un factor que siempre va a ser nombrado a la hora del rechazo de la compra de algo, se debe conocer si el cliente lo tiene en el criterio definitivo como la variable más importante, o como excusa. Para ello la siguiente pregunta se basó en dejar que el cliente enumerara del más importante al menos importante las variables mencionadas en la anterior pregunta. Esto acá debe referenciarse no colocarse de esta manera

Enumere estos factores de decisión de compra, del más al menos importante para usted

Precio

Marca

Tiempo de entrega

Garantía

Calidad

Cliente 1: a – e – c – d – b

Cliente 2: d – a – c – e – b

Cliente 3: d – c – a – b – e

Cliente 4: c – a – d – b – e

Cliente 5: b – d – e – c – a

Cliente 6: b – e – c – d – a

Cliente 7: e – a – d – c – b

Cliente 8: c – b – a – e – d

Cliente 9: a – b – e – c – d

Cliente 10: b – c – a – e – d

A partir de ello, se le dio un valor a cada posición para que de esta manera se lograra ubicar cuales habían llegado a ser más relevantes.

Se dejó, la más importante, 1 con 10 puntos, seguida de 8, 6, 4 y 2 puntos hasta la menos importante.

Gráfica 3.

Respuestas pregunta 2



Estos resultados aclaran un poco más la respuesta anterior y nos muestra como a pesar de que el precio siempre será mencionado, no significa que para todos los casos y para todas las personas, este va a ser el más relevante. Aquí podemos ver que, en su mayoría, el “TIEMPO DE ENTRAGA”, tiende a tener más peso sobre la decisión final de compra.

Tabla 3.

Variables de decisión de compra

Precio	35%	21% = 7,35
Tiempo de entrega	30%	22% = 6,6
Garantía	15%	19% = 2,85
Tecnología	15%	
Malas referencias	5%	
Marca		20%
Calidad		18%

Estos cruces informan que los tiempos de entrega son críticos unidos a los precios, entonces si se pudiera trabajar el tema de logística se afectaría muy positivamente la imagen de la empresa y muy posiblemente se mejoraría la situación.

A raíz de esto, las siguientes dos preguntas se enfocan un poco más a lo que sería el servicio. Tanto su manera en que la empresa lo da y así mismo el tiempo de respuesta que este tenía.

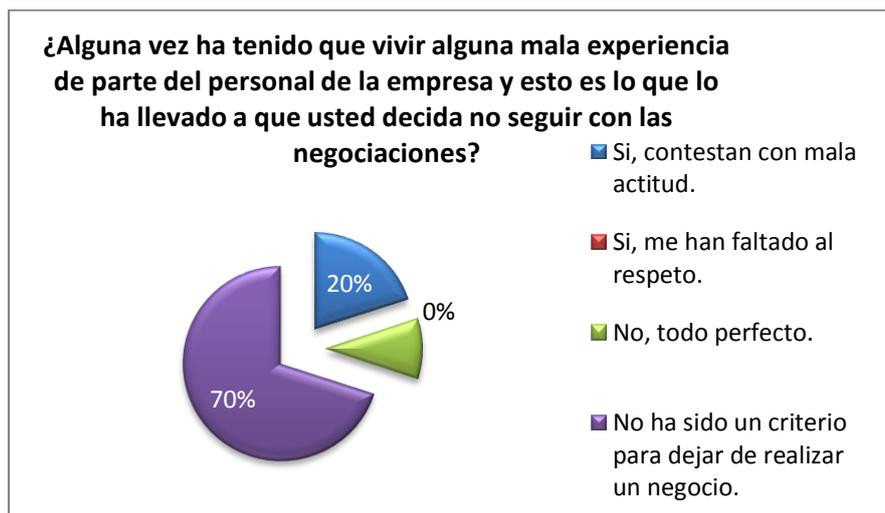
Gráfica 4.

Respuestas pregunta 3



Gráfica 5.

Respuestas pregunta 4



A partir de la segunda pregunta, se puede ver que la tercera y la cuarta preguntas aclaran un poco más la situación y nos muestran que en realidad la falla se enfoca más en el hecho de la competencia logra tener maquinaria en stock, lo que le permite tener una respuesta más rápida que esta empresa. A pesar de ello, si se tiene que revisar la eficiencia de la empresa

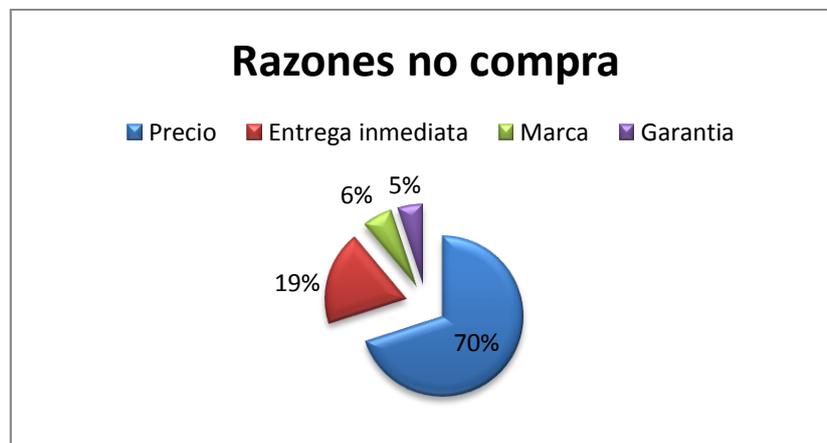
porque estas preguntas muestran que si existen fallas y estas fallas pueden estar funcionando con efecto domino, donde un pequeño defecto termina abarcando todo el negocio y acabando con el mismo.

Una vez evaluadas las preguntas que se les hicieron a los clientes escogidos, se indago internamente en la empresa para conocer que perspectiva tenían los del área comercial al respecto. Y de esta manera lograr contrastar si se están entendiendo de la manera correcta o si, por el contrario, los integrantes de la empresa están percibiendo la situación de una manera diferente.

En esta parte del proceso nos ayudó el hecho de que el gerente comercial lleva un reporte de lo que estos clientes importantes le dicen a la hora de escoger o no escoger la oferta que esta empresa les ofrece.

Gráfica 6.

Respuestas pregunta 5



Entonces a partir de ello se encontró que la mayoría de las veces la excusa se desprende del precio, donde dicen que esta empresa es más cara en relación a las demás. (70% de las veces), a partir de ello se empiezan a razones de no compra como lo son la entrega inmediata, la marca y la garantía. Se partirá del hecho de descartar la variable de precio con el fin de entender más a fondo cual puede ser una razón de peso. Entonces, se encuentra que gran parte de los clientes están buscando la maquinaria con la finalidad de tenerla para “ya”, lo cual es algo que la empresa no puede hacer, porque primero que todo se tiene que recordar que no estamos hablando de una empresa comercial, donde simplemente se compre y venda un

producto, sino que por el contrario esta empresa fabrica toda maquinaria que el cliente requiera y obviamente esto necesita de un tiempo.

Ahora bien, como se pudo ver anteriormente la empresa cuenta con una gama de productos los cuales tienen una particularidad la cual es que cada uno de ellos puede ser modificado para las necesidades del cliente, de manera que no existe una única máquina de asfalto, sino que su tamaño y capacidad pueden variar.

Ahora ya están presentadas las excusas que puede tener la empresa para este tipo de solicitud de parte del cliente, pero como el cliente no busca excusa sino soluciones, esta empresa debe empezar a implementar una producción continua de algún producto que se pueda acoplar a alguna de sus “plantas”, ya sea de asfalto, trituración, etc. Esto podría ser presentado como una solución, dado que contaría con una pequeña parte del producto total, lo cual puede ser un punto de agarre para proponerle al cliente que ya no debe esperar 2 meses para tener su producto, sino alrededor de 40 días.

Por otro lado, la empresa debe buscar la manera de tener maquinaria en stock o debe crear un valor agregado ya sea en el producto o en el servicio que lo acompaña, para que los clientes puedan llegar a preferir ese valor agregado por encima de la entrega inmediata.

PERCEPCIONES DE LAS VARIABLES.

Precio:

Aquí entran todos los aspectos relacionados con los TLC porque a raíz de eso se ha dado el ingreso de muchas marcas internacionales, a precios muy competitivos debido a que no tienen que pagar ningún arancel. Dentro de esto se ven las empresas chinas que a pesar de que ofrecen un producto de muy mala calidad, en muchos casos los clientes dicen literalmente “Me sale más económico comprar 3 veces la misma máquina y saber que me sigue saliendo más económica que la que le compro a ustedes y además de eso siempre me la van a tener para entrega inmediata”

Entrega Inmediata:

Aquí entran a jugar muchas empresas internacionales las cuales se caracterizan por tener producto en stock, de manera que tienen la capacidad de ofrecer un producto un poco más costoso, pero con un tiempo de entrega mínimo e imposible de competir.

Marca:

Aquí hace referencia a aquellos clientes que cuentan con un buen respaldo financiero y tienen la capacidad de tener acceso a maquinaria de mejor calidad sin pensar en el precio. A modo de comparación, aquellos que prefieren comprar un carro alemán que un carro colombiano.

Garantía:

En muchos casos las empresas internacionales ofrecen garantías, donde simplemente se aplica el cambio total de la maquinaria, de manera que es algo que no podemos igualar. Dentro de esto también encontramos en algunos casos que los clientes se han quejado de las garantías ofrecidas por la empresa en experiencias anteriores.

Antes de continuar no está de más aclarar que “en realidad el tiempo de entrega puede que no sea lento ni retrasado, es claro que la empresa cumple en su mayoría con los tiempos pactados a sus clientes y cuando no, se desfasa por unos pocos días acompañados de disculpas anticipadas. Pero los clientes en realidad no solo se quejan por esos días de más, sino que en muchos casos ellos esperan tener el producto de entrega inmediata, lo que limita a la empresa, porque no existe tal posibilidad a causa de que la empresa no cuenta con un músculo financiero tan fuerte como para contar con maquinaria en stock”.

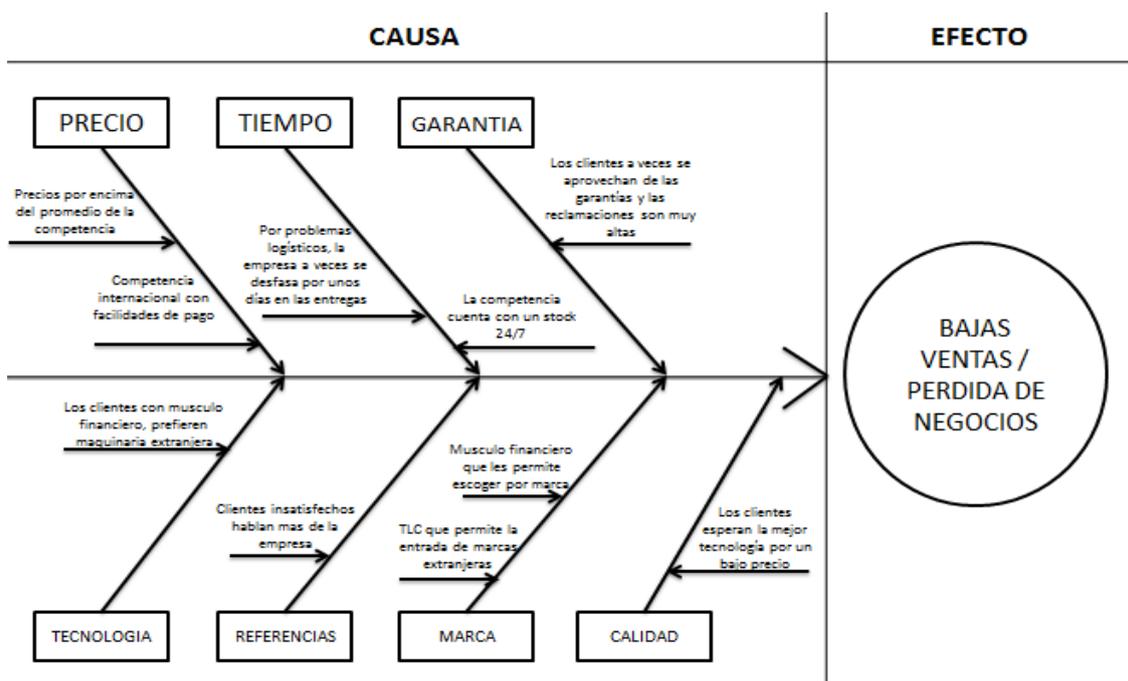
Lo mencionado anteriormente es en general la idea que se adquirió en una semana de visita que se realizó a la planta de producción de la empresa. Donde aleatoriamente se escogieron personas de diferentes áreas administrativas, como lo fueron, armado y soldadura, diseño compras, y después de entablar una conversación con aquellas personas, se indago internamente ellos como veían la situación. Estas personas no eran jefes, sino empleados

normales. Esto se limitó a no escoger ningún personal de alto rango, con la finalidad de ser un poco más objetivos, porque de una u otra manera en general los jefes van a querer venderle a todo el mundo la idea de que su área está funcionando a la perfección y que no presenta ninguna falencia, lo cual es exactamente lo que no se quiere.

ESPINA DE PESCADO

Ilustración 8.

Espina de pescado



Fuente: Propia.

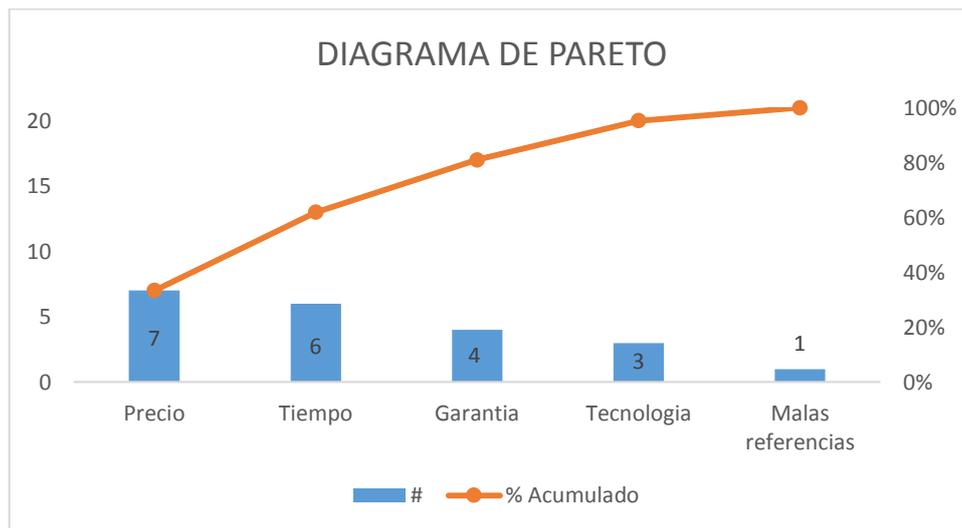
A raíz de este ejercicio se puede apreciar como cada variable por buena que sea puede llegar a tener su lado positivo. Es claro que cuando se cuentan con deficiencias en el sistema es un poco más fácil identificar y buscar solución al problema, pero aquí lo que está mostrando la espina de pescado, es que a pesar de que se cuenta con un servicio de garantía muy bueno, los clientes toman provecho de este y las reclamaciones llegan a ser muy altas, de manera que estos costos absorben la poca rentabilidad que pudo haber dejado la venta del producto.

Esto por un lado, por el otro lado se encuentra las exigencias del cliente, donde quiere pagar muy poco y obtener mucho, como lo estaría involucrado en las variables de calidad, tecnología y precio.

DIAGRAMA DE PARETO

Gráfica 7.

Diagrama de Pareto



Fuente: Propia.

Estas preguntas también permiten crear un diagrama de Pareto, el cual deja ver con mayor claridad que hay variables que influyen más que otras. Este ejercicio muestra claramente como además del precio, el tiempo viene siendo un factor decisivo para el cliente en su toma de decisión.

LA EMPRESA Y SU MERCADO

Pasando al siguiente punto, se dice que la empresa cuenta con un potencial del mercado bastante amplio, tanto a nivel nacional como internacional. Para la comprobación de esta hipótesis, se hará el estudio respectivo del potencial mundial haciendo énfasis en los detalles

la situación nacional, con el fin de conocer un poco más y saber si el problema que está viviendo la empresa es algo interno o es algo que recae en el mercado colombiano.

Potencial mundial: ~15 B U\$*

Competencia internacional.

1. ThyssenKrupp
2. Liebherr
3. Terex
4. Metso
5. Sandvik
6. FLSmidth
7. Astec
8. Wirtgen/Ciber
9. Grupo Oshkosh
10. ChyiMeang

Potencial nacional: ~150 - 200.000 MCOP (2010-2015)*

Trituración

1. GecolsaMetso
2. EquitecS.A
3. Orion S.A
4. Sandvik
5. Dismet

Asfalto

1. Fiza: (Wirtgen/Ciber)
2. ABL Internacional Gruas y Equipos (Terex)
3. Becomp

Transportadores

1. Rapiscol
2. Dismet
3. InagroMecanica del Cauca
4. ICM – Murcia

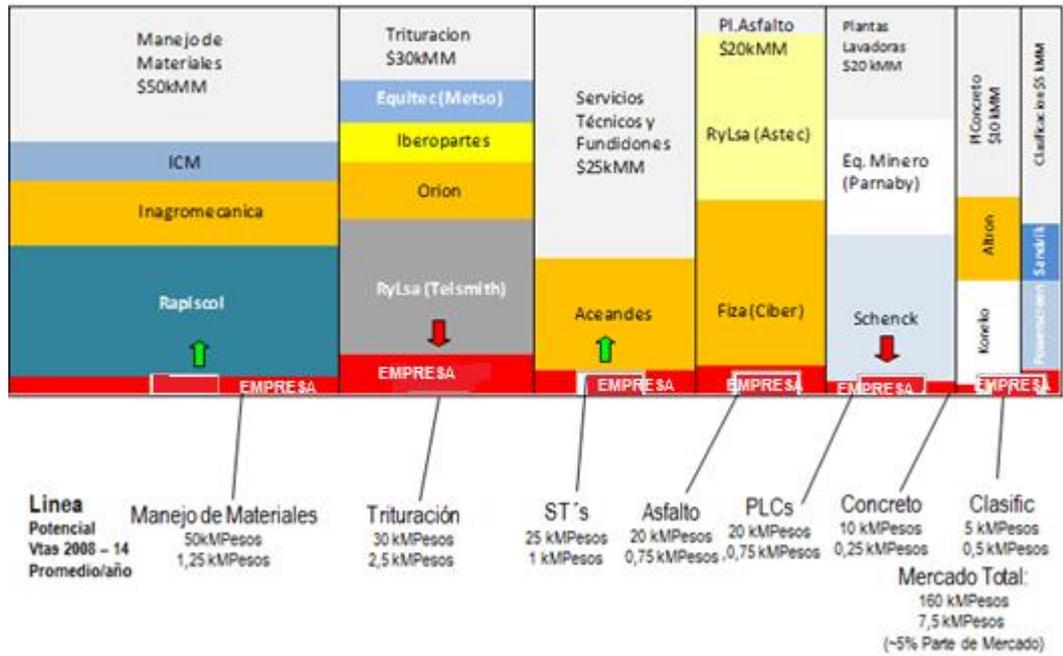
Concreto/Cementos

1. KonekoAltron
2. IM Ingeniería
3. Equimaco
4. Dimequip

Ilustración 9.

Potencial de mercados y participación dentro de los mismos

Potencial Nacional y parte de Mercado por Línea de Producto



Fuente: Propia.

5. ANALISIS FINANCIERO

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Se realizó el análisis financiero el cual se basaba principalmente en evaluar los indicadores más importantes dentro de la empresa, para lograr conocer su situación a nivel interno. Dentro de estos indicadores encontramos los siguientes:

Indicadores de liquidez:

Aquí se encuentran 2 puntos principales que son; la *razón corriente*, la cual muestra que se ha perdido liquidez de un año a otro (2013 a 2014) y la *prueba acida* que está arrojando que existe deterioro en el capital de trabajo.

Indicadores de rentabilidad:

Haciendo la respectiva evaluación de todos los indicadores de esta área que serían margen bruto, margen operacional, margen neto, rendimiento patrimonio, ROE, ROA y ebitda. Se muestra un deterioro por parte de todos de un año a otro, pero el más preocupante viene siendo el rendimiento del patrimonio, ya que como se mencionó anteriormente, se está volviendo más rentable un CDT en un banco que la misma empresa.

Indicadores de endeudamiento:

A pesar de que los indicadores no son graves, se puede ver que la empresa se volvió más débil de un año a otro, dado que sus capacidades de pago disminuyeron. En modo de ejemplo se muestra que el porcentaje del pasivo en relación al activo de la empresa aumento en 3,95% de un año a otro.

ANÁLISIS FINANCIERO DE COMPETENCIA NACIONAL

Tabla 4.

Análisis financiero. Comparativo

Indicador	NOSOTROS	Empresa 1	Empresa 2
Razon corriente	3,05	1,44	1,13
Capital de trabajo	\$ 3.260.598.538	\$182.633.000	\$304.492.000
Prueba acida	1,49	1,44	0,67
Margen bruto	30,14%	4,27%	12,72%
Margen operacional	5,52%	15,08%	2,66%
Margen neto	0,33%	8,70%	-1,44%
ROE	0,64%	10,96%	-5,51%
ROA	0,17%	4,34%	-1,28%
Nivel de endeudamiento	33,23%	59,76%	45,62%
Endeudamiento financiero	10,15%	0,11%	23,61%
Impactocargafinanciera	2,71%	0,11%	2,04%
Cobertura de intereses	2,03	140,79	1,31
Consentracion de deuda	45,29%	55,05%	72,07%
Apalancamiento total	1,16	1,51	0,84
Apalancamiento financiero	0,08	0,00	0,39

Fuente: Propia.

Este cuadro refleja que la situación es crítica en las tres empresas, dejando así a la empresa que estamos evaluando, en un punto medio entre la competencia nacional (evaluada). De modo que el mercado nacional puede estar pasando por un momento crítico debido a diferentes factores, los cuales se han mencionado anteriormente.

Se puede ver que a pesar de tratarse de empresas que facturan miles de millones al año, su modo operandi no les permite tener la rentabilidad esperada. Acorde a la descripción de las maquinas que se manejaron en puntos anteriores dentro de este proyecto, se puede ver que es

difícil se competente en el mercado teniendo en cuenta que cada proyecto es nuevo para la empresa. Claro está que la empresa cuenta con productos específicos pero cada uno de estos debe ser adaptado a la necesidad del cliente, no es como una empresa tipo Coca-Cola, que puede producir mil copias de lo mismo.

En términos generales se puede ver que en un caso la empresa presenta pérdidas al final de la operación y en el otro caso se muestra que la empresa no cuenta con dinero líquido para respaldar sus deudas a corto plazo sin necesidad de vender sus inventarios (Prueba acida).

Indicadores de liquidez:

Estos muestran que la empresa con mayor cubrimiento de pago de sus deudas es la que estamos evaluando. Mientras esta cuenta con 3 pesos para respaldar su deuda, las dos de la competencia evaluadas cuentan con 1.4 y 1.2 pesos respectivamente, por cada peso que se debe.

Indicadores de rentabilidad:

Estos arrojaron resultados críticos para las 3 empresas evaluadas. Está de más decir que el panorama de rentabilidad de la empresa que se está evaluando es gravísimo dado que esta fue una de las razones por las cuales se comenzó a hacer dicha investigación. Dentro de los resultados se puede ver que solo una de las tres empresas tiene un rendimiento similar al que ofrecen hoy en día las entidades bancarias en Colombia. Se está haciendo referencia a un rendimiento del 4% al 5% anual, lo cual es poco alentador para cualquier inversionista. (Estas tasas de rendimiento se citaron anteriormente tomando como referencia Bancolombia)

Análisis general.

Este tema lleva a que se haga una reflexión acerca de todo el proyecto, porque se entiende que la empresa que estamos estudiando cuenta con problemas graves de rendimiento, pero una vez evaluada la experiencia del cliente se encuentra que los problemas apuntan un poco más a lo que sería la preferencia del consumidor, y como el producto nacional no está

dentro de sus preferencias. Entonces llegaríamos a cuestionarnos, si el problema es interno de la empresa o va más enfocado a lo que sería el mercado en general en esa área dentro de Colombia.

Como lo vimos anteriormente los acuerdos de libre comercio perjudican a estas empresas que son fabricantes y hacen que la competencia internacional tenga muchas más oportunidades que las mismas nacionales.

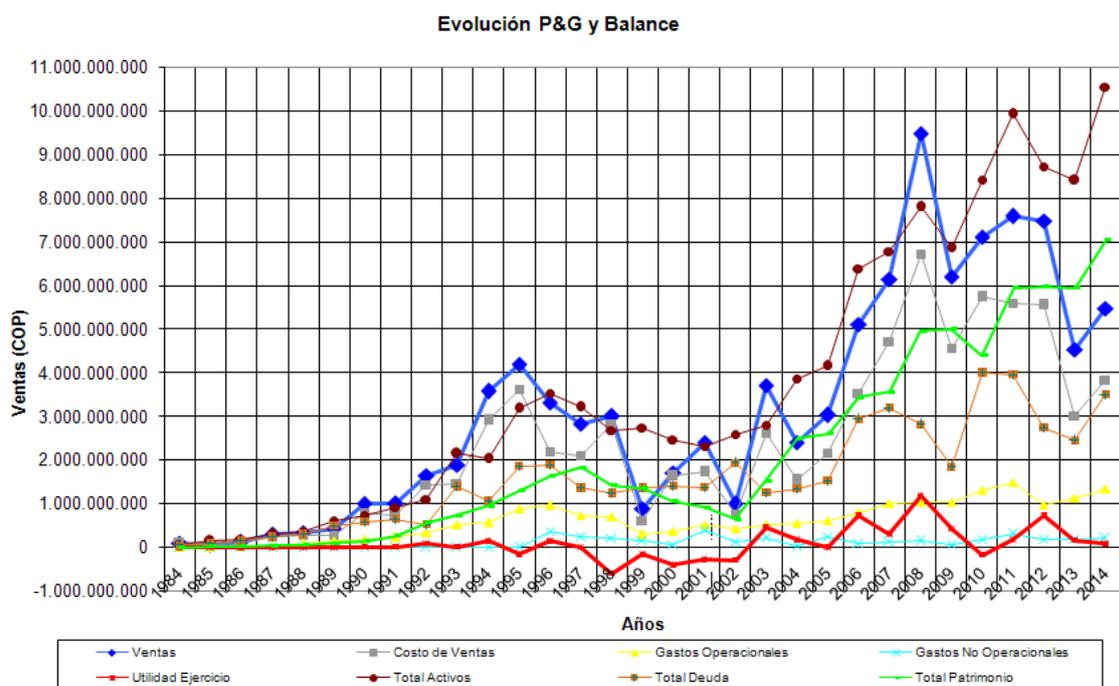
RESUMEN HISTORICO FINANCIERO

Acorde a los resultados arrojados por la competencia, se indago un poco más en el histórico financiero de la compañía y se observó que este mercado no permite que se dé una producción lineal, sino que por el contrario tiene muchas alzas y bajas. Esto se puede ver reflejado en la ilustración 10 la cual cuenta con un histórico de las variables financieras más importantes de la empresa, se pueden observar las ventas, los costos de, los gastos operacionales, los gastos no operacionales, la utilidad del ejercicio, el total de activos, la total deuda y el patrimonio.

Si se hace énfasis en lo que serían las ventas, se puede observar que las ventas no presentan una consistencia, donde se pueda observar que tiende al alza o la baja, sino que por el contrario se puede observar que tiene picos tanto positivos como negativos. Este mismo comportamiento que se da año a año, es el comportamiento que se da mes a mes. Un ejemplo claro es el movimiento que existió en las utilidades entre el 2008 y el 2012, pasando de 1.000 millones en el 2008 a -100 millones en el 2010 y terminando con 900 millones en el 2012.

Ilustración 10.

Histórico financiero de la empresa



Fuente: Propia.

A raíz de esto, se observa la gigantesca brecha que existe entre lo que serían las ventas y las utilidades, siendo una de color azul y la otra de color rojo, respectivamente. Esto puede mostrar como todo ese alto precio del producto es absorbido por las otras variables expuestas, como lo serían: *costos de ventas + los costos fijos + gastos operacionales + gastos no operacionales*.

Dentro de la gráfica se puede observar que han sido pocos los años donde la empresa ha llegado a tener utilidades significativas, como lo sería en el 2009. De aquí se puede deducir que la empresa debe tener ventas mayores al valor del patrimonio para que, de esta manera, las utilidades puedan volverse significativas. Del mismo modo este suceso conllevaría a que la planta de producción trabaje al 100%, volviéndola más eficiente.

Por otro lado, la ilustración 11, nos permite observar el crecimiento que se ha venido dando en patrimonio y activos fijos, lo cual es muy positivo cuando se está hablando de una empresa manufacturera, dado que a futuro esto es lo que se busca en este tipo de empresas. A diferencia de una empresa comercial donde los flujos no buscan incrementar activos fijos, en el caso de una empresa manufacturera esto se vuelve primordial para su crecimiento. En el libro de Héctor Ortiz Anaya, *Análisis financiero aplicado*, él nos dice que “en el caso de las

empresas manufactureras, deben estar dirigidas primordialmente al incremento de los activos de la operación, es decir, el activo fijo, los inventarios y la cartera”(Anaya, 1996)

FUENTES Y USOS

Tabla 5.

Fuentes y usos

Fuentes		Usos	
DEUDORES	35.914.507	Caja-Bancos	251.739.701
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	224.715.672	INVERSIONES	582.218.926
Obligaciones Financieras	273.037.525	INVENTARIOS	490.634.485
Proveedores Nacionales	137.681.016	VALORIZACIONES	1.082.259.943
Cuentas por pagar	9.121.887	Otras Obligaciones	52.287.386
Impuestos, gravámenes y tasas	100.162.000	Resultado del Ejercicio	775.000.000
Obligaciones Laborales	90.422.025	Reserva Ocasional	73.790.626
Anticipos	487.940.353	TOTAL	3.307.931.067
Capital	775.000.000		
Reserva Legal	9.167.614		
Reserva Ocasional	82.508.525		
Superávit-Valorización	1.082.259.943		
TOTAL	3.307.931.067		

Dentro de esta parte, se puede observar lo siguiente:

Inversiones:

Se está dando un aumento en el activo fijo, lo que significa que se están utilizando recursos en la adquisición de los mismos(Anaya, 1996, pág. 263)

Inventario:

Este ítem está aumentando de un año a otro, lo cual es peligroso para la compañía. Porque dentro del mercado manufacturero, lo ideal es producir y entregar inmediatamente al cliente. Al estar subiendo este indicador, se está dando a entender que se cuenta **con mucho producto en proceso** y muy poco terminado. Este aspecto lleva a que empresas de este tipo, sufran terribles problemas de liquides.

Capital:

Este ítem permite que se cree un cuestionamiento, para la empresa y para el mercado. ¿Estamos en una economía de expansión o de recesión? Dentro del libro de Héctor Ortiz Anaya, mencionan este paralelo, donde da a entender que esta empresa aumenta su capital de un año a otro, reinvertiendo y capitalizando, con la finalidad de que la empresa pueda responder ante las demandas del mercado y aclara dentro de su libro que esta acción se debe dar por parte de la empresa, única y exclusivamente cuando el mercado se encuentra en expansión.

Pero entonces, entra a jugar la pregunta que se mencionó anteriormente. La empresa reinvierte con la finalidad de apostarle al mercado, pero el mercado muestra no estar interesado plenamente en su producto. Por otro lado, lo que viene viviendo esta empresa, daría a entender que el mercado está en recesión y que la decisión de reinvertir capital esta errada. (Anaya, 1996, pág. 264)

6. PROPUESTAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

A partir de los resultados encontrados anteriormente, se plantearán soluciones a los aspectos más críticos con la finalidad de dar mejora a aquellos problemas que están generando resultados negativos dentro de la organización.

Se tomarán dos frentes para atacar, en primera instancia se enfocará en lo que sería el mercado externo, seguido de lo que sería el funcionamiento interno de la empresa.

MERCADO

La primera propuesta sería que la empresa dejara de fabricar la maquinaria y la empezara a comercializar. Es claro que este proceso puede tomar muchos años, debido a que no existe un músculo financiero líquido que respalde la empresa, sino que, por el contrario, cuando se mira el balance general y el estado de resultados, se puede observar que, en gran parte, el activo de la empresa viene del patrimonio, de manera que es dinero no tangible.

Pero entonces, a pesar de que sea complicado, no debe ser imposible. La idea en términos generales, sería que la empresa logre desarrollar unas buenas alianzas comerciales con empresas de su mismo sector, pero empresas internacionales las cuales no cuenten con presencia en Colombia. Esto con la finalidad de tomar la representación de las mismas y poder ofrecer un producto que logre cubrir esas necesidades del cliente, las cuales la empresa como tal no logra ofrecer. Dentro de estas necesidades se encontraría el simple hecho de ofrecer mejores marcas, las cuales, en muchos casos los clientes buscan, sin importar que estas impliquen mayores inversiones. Para llegar a ello, la empresa debe empezar a usar su nombre y su marca, la cual ha venido construyendo por más de 40 años en el mercado.

Una vez se cuente con dichas alianzas, la empresa estaría ampliando su oferta de productos, tanto en cantidad como calidad. Buscando a futuro que la empresa entre en el modo operandi de una organización más comercial, logrando así reducir sus costos fijos y costos de nómina.

En estas representaciones se jugaría únicamente el papel de comerciante, de manera que las horas hombre serían mínimas y todo lo que serían garantías, vendrían cubiertas directamente por la empresa a la cual estemos representando. Las tareas de la empresa se

reducirían únicamente al área de ventas, donde se enfocarían en buscar el cliente objetivo y quedarse con la respectiva comisión del negocio. Además de ello, la idea sería ofrecer un buen servicio postventa, donde por un lado la empresa sería el medio entre el cliente y la multinacional para cualquier tipo de garantía que requiera. Por otro lado, la empresa contaría con la capacidad de dar servicios técnicos y ofrecer toda clase de repuestos requeridos por el cliente.

Del mismo modo mientras esta transición llega a su punto final, la empresa seguirá fabricando y produciendo. Dentro de este proceso la empresa puede tomar provecho del mismo y empezar a ofrecer el producto de la empresa internacional, complementado por algún valor agregado que le pueda incluir la empresa. Esto haría que el cliente tuviese un valor agregado, dejando así el producto con características exclusivas para el cliente. Dentro de estas características se puede tener en cuenta todo lo que sería complementar el producto con algunas pequeñas máquinas de apoyo que lleven a un mejor producto final.

La idea dentro de esta propuesta, sería a futuro disminuir la planta de producción a unos pocos operarios para bajar los costos fijos. Así mismo ofrecer un producto con valor agregado, que le permita diferenciarse con la competencia y así mismo que le permita ser más llamativo que la competencia.

Dentro de las empresas objetivo, en principio se estaría hablando de multinacionales que fabriquen **plantas de asfalto** y **plantas de trituración**. Dado que estas máquinas son las que manejan precios más altos en el mercado y requieren de más diseño y tecnología. Lo que le permitiría a la empresa ofrecer un producto con la tecnología y diseño que los clientes están buscando, sin necesidad de incurrir en costos para modernizar la planta de producción. Así mismo se buscará crear el enfoque en los productos mencionados anteriormente, porque a pesar de que la empresa no cuente con la última tecnología, si es bien reconocida dentro de este medio, de manera que puede llegar a los clientes objetivo de una manera más fácil.

De manera directa se estarían supliendo las necesidades de todo ese número de clientes que no concretan las cotizaciones con la empresa, debido a las exigencias que tienen sobre el producto y los tiempos de entrega. Ya que, por un lado, el producto sería el deseado por el cliente y así mismo los tiempos de entrega, ya serán responsabilidad de una empresa multinacional, la cual cumple al pie de la letra cada uno de sus compromisos.

En este último punto, no está de más aclarar que en muchos de los casos, estas empresas multinacionales cuentan con producto en proceso o producto terminado listo para ser facturado y retirado de la respectiva planta de producción. De manera que en parte se estaría atacando

esa parte de tiempo de entrega, no solo en cumplir los tiempos pactados, sino en algunos casos ofrecerle un tiempo menor de entrega al que el cliente puede estar esperando.

INCENTIVOS

Por otro lado, dando énfasis en lo que serían los problemas internos de la empresa se buscara poco a poco ir cambiando la cultura organizacional, de manera que los trabajadores empiecen a sentir que la empresa es tanto de ellos como de los dueños, con la finalidad de que presten una atención más de corazón y no por obligación.

En algunos casos la atención al cliente no es la mejor y esta debe mejorar considerablemente, pero también se tiene que tener en cuenta la importancia de los tiempos de entrega.

A pesar de que el tiempo de entrega maneje varias variables, como lo sería la respuesta de proveedores, tiempo de desarrollo en el área de diseño, fabricación en planta, entre otras. Uno de los factores más influyentes es la mano de obra dentro de la organización. Se debe crear una cultura por medio de la cual ellos creen consciencia de responsabilidad y las órdenes de entrega puedan ser cumplidas con el cliente.

Partiendo de ello, la estrategia ira enfocada principalmente en hacer que los trabajadores sean más eficientes. Para ello se propondrán la implementación de diferentes medios para compensar a la gente que trabaje eficientemente. Dentro de esto se encuentra lo que sería la implementación de un **salario variable** y por aparte unas **bonificaciones especiales** acorde al proyecto.

Salario variable:

A nivel de todos los operarios de la empresa, tanto administrativa, como fundición, planta, etc., se propone la implementación de un salario variable el cual se daría acorde a una calificación dada por su supervisor. El calificador se dará acorde a la jerarquía que exista dentro de los puestos de trabajo, de manera que la última calificación la dará el gerente general de la empresa. Siendo más claro, el jefe evalúa a cada integrante dentro de su equipo de trabajo y así

mismo estos jefes serán evaluados por sus respectivos jefes, hasta llegar a la gerencia de la empresa.

¿Cómo funcionaría?, se crearía una escala de porcentajes de 0% a 15%. Este porcentaje sería sacado del salario base y a partir de ello, acorde a la calificación se le sumaría el respectivo porcentaje al salario.

Ejemplo:

Tabla 6.

Ejemplo salario variable

CALIFICACION	0	1	2	3	4	5
PORCENTAJE	0%	3%	6%	9%	12%	15%

Si una persona tiene un salario base de 2'000.000.00 al mes, y saca una calificación de 4.2, el total devengado del mes será, $2'000.000 + 240.000 = 2'240.000.00$

Y así para cada uno de los casos, acorde al salario base y a su respectiva calificación del mes.

Entonces, acorde al salario base de la persona, de acuerdo a su calificación del mes, su sueldo aumentaría en X%. Pero estas calificaciones deben estar regidas por cierto criterio, donde el número 3 significaría que la persona cumplió con todas las tareas de su cargo de una manera excelente.

Esto, con la finalidad de que solo aquellos que hagan más de lo que deben y aporten cosas significativas a la empresa, obtendrán una calificación mayor a 3, siendo este el factor de motivación para que una vez ellos se den cuenta que pueden obtener unos resultados mejores a los que espera la empresa, entonces empezarán a ser gente más comprometida con la empresa.

En este punto vale aclarar que al día de hoy la empresa no cuenta con ningún salario variable, solo con salario fijo y bonos sodexo. Entonces al día de la implementación de dicho sistema, se aplicará partiendo del salario base que hoy en día ya todos los empleados tienen. De manera que todo el sistema de salario variable, sería un aumento en relación a lo que ganan hoy en día los empleados y entraría en juego el desempeño de cada uno, para saber cuál es la respectiva bonificación del mes. Todo esto debe quedar claramente estipulado por medio de un OTRO SI en el contrato de cada uno de los trabajadores. En ningún momento se propone disminuir el salario con el que cuentan hoy en día los empleados, dado que se conoce que esto sería ilegal.

Bonificaciones especiales.

Por otro lado, encontramos todo lo que serían las bonificaciones. Lo ideal sería que estos funcionaran atacando los tiempos de entrega y de respuesta a los clientes. De manera que, tanto a nivel de planta de producción, como a nivel administrativo, existieran metas, que al superarse viniesen acompañadas de buenas recompensas para los trabajadores.

Dentro de este punto, lo ideal sería tener metas visibles para los trabajadores administrativos para que de esta manera todo lo que sea el área de ventas, de diseño, de compras y de servicio al cliente, realizaran sus tareas de la manera más efectiva posible y la planta de producción cuente con todo lo necesario para desarrollar el producto. Este tipo de bonificaciones, estarán soportadas por un documento escrito, donde se explicarán todos los procesos que estas implican y así mismo sus respectivos métodos de medición, con la finalidad de que no queden vacíos y todo sea lo más justo posible, tanto para el empleado como para el empleador. Cada una de las bonificaciones, tendrá su tamaño en relación al impacto que tenga la meta dentro de los resultados de la empresa.

Dentro de este punto, existirán las bonificaciones individuales, donde básicamente el resultado dependerá única y exclusivamente de cada uno de los trabajadores. Dado que no se medirá el desempeño del área, sino individualmente de las personas. Pero así mismo, se contará con una bonificación general para toda la empresa, donde se propondrá una meta global, que al cumplirse beneficie así mismo a todos los trabajadores de la misma.

Cada uno de estos métodos de bonificaciones, quedaran por escrito en un OTRO SI, agregado a cada uno de los contratos de los trabajadores, dentro de los cuales se dará un detallado de cómo funcionan dichas bonificaciones.

Como resultado, a nivel externo se obtendría un cliente satisfecho que puede volverse un cliente potencial y a nivel interno se obtendría la satisfacción de los trabajadores, los cuales vienen siendo la empresa en sí. Por otro lado, esto ayudara notablemente a mejorar la actitud de servicio por parte de todos hacia los clientes, y hacia ellos mismos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Más allá del aspecto económico para los empleados, la clave para mejorar la cultura organizacional, recae directamente en lo feliz que se sienta cada uno de los trabajadores con

sus tareas diarias y así mismo con lo relevante que sienta que son estas labores en el día a día de la empresa.

En algunas ocasiones, la falta de compromiso con el trabajo recae en la falta de interés que las personas tienen por el mismo, por ello es que se ven las caras de aburrimiento, el mal tono de voz a la hora de contestar el teléfono, entre otras.

Para ello, la propuesta va dirigida a crear una cultura, donde se presente el reconocimiento por el buen desempeño de los trabajadores. Donde estos reconocimientos no sean únicamente de parte de su jefe superior, sino que vaya más allá y sea el mismo gerente de la compañía en que en ocasiones se acerque al trabajador, le reconozca lo importante que fueron sus labores dentro de la compañía, lo mucho que colaboraron con el desarrollo de algún proyecto y así hacer que el empleado se sienta importante e indispensable para la empresa.

Con esto se buscaría crear una conexión más grande entre los empleados y los directivos. Llevando directamente a que el empleado vea que incluso el gerente de la empresa, está enterado de sus labores y sabe que beneficios le dio a la empresa.

Este punto se puede ver direccionado hacia el punto más psicológico del empleado, llevando a que las ganas de venir a trabajar existan, a que la idea de prestar un buen servicio al cliente se dé con naturalidad y no por obligación. Donde en realidad las risas que se vean dentro de las oficinas, sean naturales y no por cumplir un requisito.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anaya, H. O. (1996). *Análisis financiero aplicado. Novena edición*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Dinero. (17 de 09 de 2014). *Revista Dinero*. Recuperado el 09 de 11 de 2015, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>
- Homs, R. (2011). *La esencia de la estrategia de marketing*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?: La modalidad japonesa*. Norma.
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Vol. Decimocuarta). México: Pearson Education.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control* (Vol. 7ma Edición). (J. T. Bonilla, Ed.) México D.F: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos esenciales* (Primera edición ed.). Prentice Hall.
- Mercado, S. (2008). *Mercadotecnia Estratégica. Como lograr utilidades en la empresa con la reingeniería mercadológica*. México: IMCP.
- Peter, C. (1996). *La esencia de la Investigación de Mercados*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rosario, U. d. (5 de 05 de 2015). *Lineas de investigacion*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/DOCUMENTO-MAESTRO-GERENCIA.pdf>